

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن

إعداد الطالب

أحمد شاهر المجالي

إشراف

الأستاذ الدكتور علي العضايلة

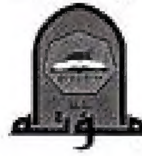
رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2006م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب أحمد شاهر المجالي الموسومة بـ:

أثر خصائص البيروقراطية على الاغتراب الوظيفي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة عامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. علي محمد العضايلة		2006/5/8	مشرفاً ورئيسا
أ.د. تحسين الطراونه		2006/5/8	عضواً
أ.د. زياد المعشر		2006/5/8	عضواً
د. محمد الخنيطي		2006/5/8	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من تسكن روحها جنات الخلد أمي

إلى روح والدي التي ترفرف في عليائها

وتذكرني بفضله في تربيتي... توجيهي... تعليمي

إلى الّذي أدعو له بطول العمر وموفور الصحة والعافية

أخي الأستاذ الدكتور جهاد اعترافاً بفضله

وعظيم قدره وغزارة علمه وكياسة خلقه

إلى إخواني زياد ووليد ومحمد وعبدالغني

على دعمهم الموصول لي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد حباً ووفاءً

أحمد شاهر المجالي

الشكر والتقدير

إنني أجد لزاماً عليّ قبل أن أخوض في تفاصيل أطروحتي العلمية، أن أذكر أهل الفضل، الذين ما بخلو علي بمساعدة وإن كان الفضل كله لله تعالى الذي هيأ لي أستاذاً جليلاً عالماً، وقف إلى جانبي مرشداً ومعلماً، إلى أستاذي الأستاذ الدكتور علي العضايلة عميد كلية إدارة الأعمال المشرف على هذه الرسالة، والذي ما كانت اللحظات معه- قط- تخلو من توجيه ونصح وإرشاد، فواجب الوفاء يقتضي أن أتقدم إليه بخالص شكري وتقديري، وأنا أعلم أن هذا الشكر لن يفيه حقه، كما أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور تحسين الطراونة، والأستاذ الدكتور زياد المعشر، والدكتور محمد الحنيطي من الجامعة الأردنية، لتفضلهم بقبول مناقشتي وقراءة هذه الرسالة، وتقويمها، وإثرائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور أكثم الصرايرة عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة جرش على دعمه المتواصل لي، وكذلك الدكتور سامر البشابشة رئيس قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة والى جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم.

كما لا يفوتني أن أشكر مركز بغداد للخدمات الطلابية على إخراج هذه الرسالة بشكلها الذي يليق بشكل الرسالة ممثلةً بالسيد محمد الذنيبات والسيد إبراهيم الطراونة.

وتبقى كلمة تفرضها الحقيقة والعرفان بالجميل أقدمها إلى أصدقائي وزملاء الدراسة نايف المطيري وسعيد المهري، وأقول لهم جزاكم الله خيراً.

أحمد شاهر المجالي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع

قائمة الجداول

22 تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطـــي تبعـــا لمتغيـــر المؤهل العلمي.

23 تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطـــي تبعـــا لمتغيـــر مستوى الدخل.

24 تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعا لمتغيرات الشخصية.

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن

أحمد شاهر المجالي

جامعة مؤته، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن.

ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (411) مشاركاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). لتحليل بيانات الاستبانة اعتماداً على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. قيَّم المبحوثين أبعاد خصائص النموذج البيروقراطي بدرجة مرتفعة، وقد جاء ترتيبها كما يلي على التوالي(التخصص الوظيفي ثم التعقيد الإداري والمركزية والرسمية وأخيراً المعيارية).
2. قيَّم المبحوثين أبعاد الاغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيبها كما يلي على التوالي(الغربة عن الذات ثم فقدان القوة وانعدام المعايير والعزلة وأخيرا فقدان المعنى).
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص النموذج البيروقراطي مجتمعة في الاغتراب الوظيفي.
4. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي، والاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. منح العاملين دور أكبر في عملية صنع القرارات واتخاذها.
2. تبسيط الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل وتدعيم مبدأ تفويض السلطات وإرساء مبادئ الديموقراطية في العمل.

Abstract

The Effect of Bureaucracy on Job Alienation of the Employees in the Aqaba Special Economic Zone Authority in Jordan

Ahmad Shahir Al-Majali

Mutah University, 2006

The aim of this study is to investigate the impact of bureaucracy on job alienation in the case of personnel at the Aqaba Special Economic Zone Authority in Jordan.

To achieve this purpose a questionnaire was developed to collect the data from (411) informants.

To answer the questions of the study and to test the hypothesis various methods were used, such as: Descriptive Statistics, Standard deviation, and Multiple-Regression.

The study reached the following findings:

1. The informants of the study evaluated the dimension of proprieties of bureaucracy form at high degree and its order was as follows (job specialization, management complexity, centrality, formality and standardization).
2. The informants of the study evaluated the dimensions of job alienation at a medium degree, and its order was as follows (exile from oneself, loss of power, absence of standards, isolation and loss of meaning).
3. There is statistical significant effect of bureaucracy features on job alienation.
4. There are statistical significant differences of the sample of the study with respect to the characteristics of bureaucracy features and job alienation due to personnel variables.

Finally, the study offered the following recommendations:

- **a)** Granting employees a better role in decision-making.
- **b)** Simplifying the procedures and work organizing systems.
- **c)** Enhancing the principle of delegation of authority and democratic principles at work.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يُعد العمل من أهم النشاطات التي يمارسها الإنسان، حيث يستطيع تلبية مطالبه وإشباع حاجاته الأساسية، اللازمة لبقائه واستمراريته، ولقد أحدث التقدم التقني الذي حصل في القرنين الماضيين تغيرات عميقة في طبيعة العمل. ففي ظل التخصص الدقيق والتعقيد الشديد أصبح العامل لا يرتبط إلا بجزء صغير من عمله، مما أفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وبالتالي برزت مظاهر الشعور بالوحدة والغربة عن محيط العمل، والشعور بعدم الانتماء لجماعة العمل، وهذه المشاعر –بما تحمل بين طياتها من عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، وغيرها من المظاهر السلبية التي تختلف بين العاملين– تؤثر سلباً على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم. ونظراً لما هذه المشاعر السلبية من آثار على التنظيم والفرد، فإنه ينبغي عدم إغفال أو غض البصر عن هذه الظاهرة وإهمالها.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحاول معرفة مدى تأثير خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

2.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الموضوع الذي يتم بحثه وهو التنظيم البيروقراطي والاغتراب الوظيفي، وارتباطه بالجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية للفرد. والتعرف على مصادره من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، بما يسهل على الإدارة كيفية التعامل مع هذه الظاهرة وآلية المعالجة. وتتمثل هذه الأهمية في ما يلي:

1. تعد هذه الدراسة محاولة لاختبار العلاقة بين التنظيم البيروقراطي بخصائصه (التعقيد، والمركزية، والرسمية، والتخصص الوظيفي، والمعيارية) والاغتراب الوظيفي بمحدداته وهي (فقدان القوة، وفقدان المعنى، وانعدام المعايير، والعزلة، والغربة عن الذات) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. إن هذه الدراسة محاولة تضاف إلى الجهود السابقة على محدوديتها والهادفة للتعرف على مظاهر الاغتراب الوظيفي في المنظمات الإدارية، وكذلك التعرف على خصائص البيروقراطية لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على بحث ظاهرة الاغتراب في البيئات الاجتماعية المختلفة، وقد اتسم البحث في هذه الظاهرة بالندرة النسبية في المنظمات العامة والخاصة.
3. مما يزيد هذه الدراسة أهمية أنها تسعى للوقوف على طبيعة ظروف العمل لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، التي نادراً ما تم بحثها نظراً للبعد الجغرافي لهذه السلطة عن العاصمة.

3.1 مشكلة الدراسة:

تعاني المنظمات البيروقراطية من مشاكل سلوكية كثيرة، وتعتبر ظاهرة الاغتراب الوظيفي من أهم المظاهر السلبية في غالبية المنظمات المعاصرة وقد تبلورت على مدى سنوات عديدة واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وما هي عليه في الزمن الحاضر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وللتعرف على أسباب وجود هذه الظاهرة داخل التنظيمات البيروقراطية وعلاقة النظام البيروقراطي وخصائصه في الاغتراب الوظيفي، وتكمن مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الأساسي لهذه الدراسة وهو "هل لخصائص النظام البيروقراطي أثر في وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟".

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد إطار نظري حول مفهوم البيروقراطية، وأهم خصائصها ومشكلات تطبيقها، ومفهوم الاغتراب، وأنواعه وأسبابه ومظاهره المختلفة.
2. حصر الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
3. التعرف على اتجاهات العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة نحو جوانب هذه الظاهرة، والعلاقة بين أبعاد متغير خصائص النموذج البيروقراطي وأبعاد متغير الاغتراب الوظيفي.
4. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على الاغتراب الوظيفي، وعلى خصائص البيروقراطية لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
5. تقديم توصيات مناسبة على ضوء النتائج التي يتم الحصول عليها في هذه الدراسة.

5.1 أسئلة وفرضيات الدراسة:

1.5.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي أهم خصائص النموذج البيروقراطي وهي (المركزية والتعقيد الإداري والرسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما هي درجة الاغتراب الوظيفي المتمثلة في (فقدان القوة وفقدان المعنى وانعدام المعايير والعزلة والغربة عن ألذات) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

2.5.1 فرضيات الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية هامة لمتغير خصائص النموذج البيروقراطي مجتمعة وهي (المركزية والتعقيد الإداري والرسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية) في الاغتراب الوظيفي.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للمركزية** في الاغتراب الوظيفي.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتعقيد الإداري** في الاغتراب الوظيفي.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للرسمية** في الاغتراب الوظيفي.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتخصص الوظيفي** في الاغتراب الوظيفي.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للمعيارية** في الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الثانية:

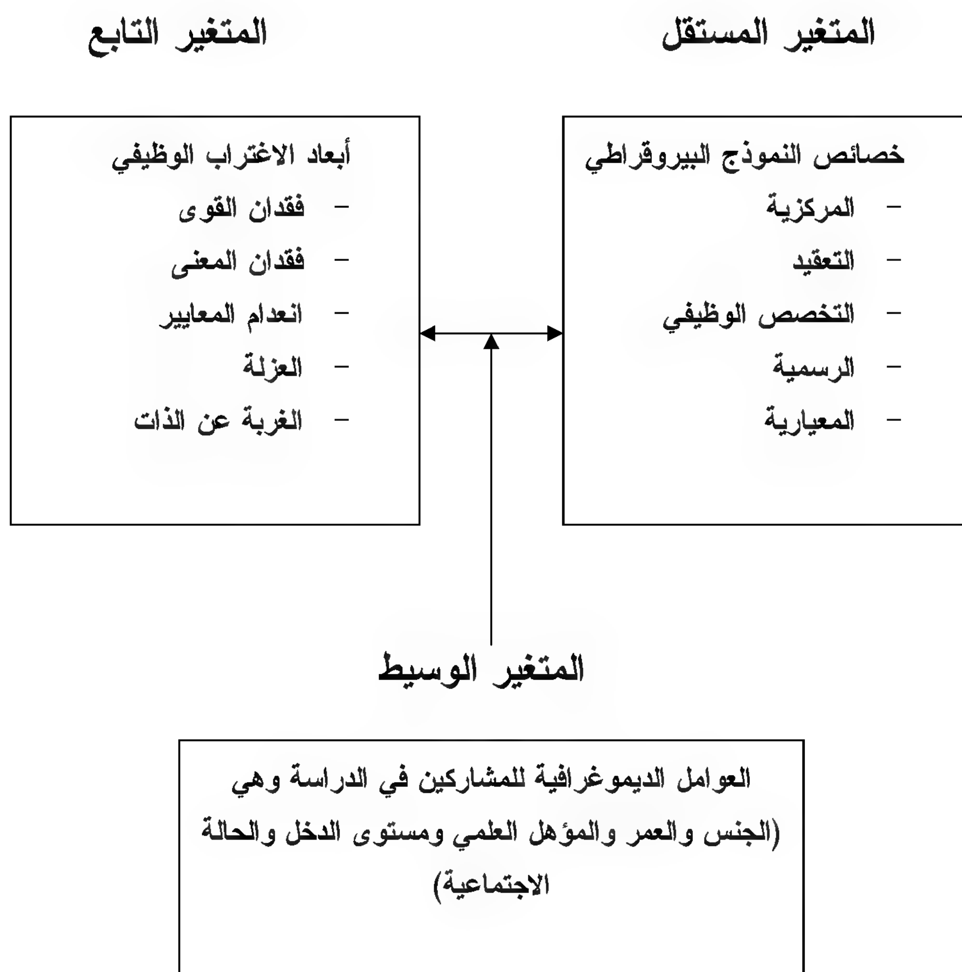
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخصائص النموذج البيروقراطي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتي تشمل (الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومستوى الدخل والحالة الاجتماعية).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومستوى الدخل والحالة الاجتماعية).

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 البيروقراطية:

إن أول تصور لكلمة (البيروقراطية Bureaucracy) سيكون سلبياً. حيث أصبحت تعكس عند سماعها اليوم ما يدور في أذهاننا حول المنظمات الحكومية كبيرة الحجم، واللوائح، والإجراءات البطيئة، وكذلك الروتين في العمل، وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة. ولكن فكرة البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري كانت تعني دوماً النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة. (شريف، 1999).

ويؤكد (Max Weber) من خلال نموذجه البيروقراطي المثالي أنه لم يقصد بالبيروقراطية معناها السلبي الدارج في وقتنا الحالي، أي لا يقصد الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل، وعلى العكس فإنه كان يقصد وجود نظام رسمي يتصف بالكفاءة العالية والرشد في التصرفات أثناء إدارة الأنشطة والأعمال في المنظمات كبيرة الحجم، كما أن المتأمل في أنموذج (Weber) للإدارة البيروقراطية لا يجد شيئاً يشير إلى دلالة خاطئة في الإدارة، حيث لا أحد في وقتنا الحاضر يرفض أن تكون في منظمته أهداف واضحة، وتدرّج للسلطة، وتعليمات وإرشادات رسمية، للعمل وكفاءة في الأداء (إدريس، 2005: 94).

فحريّ بنا – قبل غيرنا– نحن دارسو الإدارة والإدارة العامة بخاصة، أن ندرس ما كان له الفضل في ولادة (الإدارة) وبقائها حية حتى يومنا هذا، حيث لا تخلو منظمة مهما كان حجمها من بصمات البيروقراطية،كما أن دراستها تضعنا أمام حقيقة الجدل القائم مثل هل البيروقراطية كفاءة وعقلانية أم هي تحجر وجمود وقتل لروح الخلق والإبداع؟ وما هي علاقة البيروقراطية بالمجتمع والإنسان؟

المعنى اللغوي:

إن أصل الكلمة غير معروف تماماً ويرجع مورستاين ماركس (Morstein Marx) معنى البيروقراطية إلى أصل فرنسي، ويرى أن أحد قدماء اللاتين وصفها بأنها مثل (شائن) ناتج عن مزيج من صفات فرنسية ويونانية، ويعتبرها من بين الكلمات ذات السمعة السيئة في عصرنا. ويشير إلى أن استعمالها الأول في اللغة الفرنسية (Bureaucratie) كان من قبل وزير التجارة الفرنسي في القرن الثامن عشر، حين كان يشير إلى عمل الحكومة، ومن ثم انتقلت إلى ألمانيا في القرن التاسع عشر (Burokratie)، ثم وجدت طريقها إلى اللغة الانجليزية ولغات أخرى (القريوتي، 1989: 72).

1.1.1.2 مفهوم البيروقراطية:

عُرِّفَت البيروقراطية اصطلاحاً على أنها كلمة من أصل لاتيني إذ أنها تنطوي أو تتحل إلى كلمتين هما (Bureau) وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب، و (Cracy) وتعني سلطة أو حكم. وبالتالي يصبح معنى (Bureaucracy) سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ العمل المكتبي وأسلوبه. وفي معجم المصطلحات الإدارية ورد تعريف البيروقراطية على أنه "تنظيم يقوم على السلطة الرسمية، وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفياً بين مستويات مختلفة، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات إلى مرؤوسين ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيداً للعمل الإداري" (بدوي، 1984: 76).

أما التعريف العلمي لها فإنها "نظام اجتماعي عقلاني ينطوي على أداء الأعمال الإدارية في المؤسسات الخدمية والإدارية والإنتاجية ومثل هذا العمل يحقق أهداف هذه المؤسسات". وأول من عرف البيروقراطية هو العالم الفرنسي (Vincent Torni) (1712–1759) بأنها "نظام يعتمد على التنظيم في أداء العمل الإداري ويستخدم قوانين وسياسات رسمية في توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد ومتابعة الأفراد في أداء هذه المهام والمسؤوليات متابعة تنجز عمل المؤسسة" (إحسان، 1998: 7).

كما عُرِّفَت البيروقراطية على أنها "طريقة تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم هذا الأداء"، وبمعنى آخر فإن مجموعة النظم واللوائح تحدد السلوك التنظيمي كما يجب أن يكون. أي أن البيروقراطية هي إدارة تتأكد من وضع أنظمة وتعليمات وقواعد عمل بشكل مدروس، وعلمي ومدون، وتشمل كل علاقات السلطة داخل المنظمة، وبحيث ينحصر دور الجميع بتنفيذ هذه التعليمات والقواعد (شريف، 1999: 376) (برنوطي،2000: 150).

وتوالت التعريفات المعطاة للبيروقراطية، فالأكاديميون والباحثون المختصون ظلوا يتعاملون معها على أنها أحد نماذج التنظيم التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار والكفاءة الإدارية والدقة والسرعة في الإنجاز، لكنهم بدأوا يتعاملون معها وكأنها ظاهرة سلبية أو نمط تنظيمي يؤكد حكم الموظفين واستعلائهم. وقد عرفها هارلود لاسكي بأنها " النظام الحكومي الذي يشرف على إدارته عدد من الموظفين ممن لهم قدر من القوة تمكنهم من التحكم بمجريات الموظفين المدنيين"(الكبيسي،1998: 51).

ويعرِّفها (Goil ،2003:178) على أنها "نظام حكومي يهدف إلى تنفيذ السياسات العامة من خلال موظفين مؤهلين ويتمتعون بالسلطة الكافية لأداء أعمالهم"، ومن خصائص هذا النظام استهواء الروتين في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الحكم، والتأخر في اتخاذ القرارات ورفض الارتكاز إلى التجربة. أما (Laxmikanth,2002:110) فيؤكد أن الإدارة البيروقراطية سارت جنباً إلى جنب مع الدولة، وهي بذلك أداة طيعة في يد الدولة تقوم من خلالها بممارسة سيطرتها على الطبقات الأخرى في المجتمع.

وفي ضوء التعريفات السابقة للبيروقراطية يجمع معظم الكتاب والباحثين على أن البيروقراطية هي "نظام اجتماعي عقلاني تضمحل فيه العلاقات الشخصية من خلال سعيه إلى تنميط السلوك الإنساني داخل التنظيم والاعتماد على السلطة الرسمية في توزيع الواجبات والمسؤوليات وهي بذلك تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية والدقة في الأداء والسرعة في الإنجاز"، فيما ينظر إليها البعض الآخر على أنها مرض إداري، وبأنها وجدت لخدمة أهداف الدولة ومصالحها في فترة زمنية لها

ظروفها الخاصة، بحيث أصبحت لا تتلاءم مع معطيات عصرنا الحالي الذي يتطلب المرونة والسرعة والبعد عن الجمود والروتين في أداء العمل.

2.1.1.2 أهمية البيروقراطية

البيروقراطية (كظاهرة) ليست حديثة النشأة فقد ظهرت في عهد الفراعنة في مصر وسادت في عهود الصينيين واليونان والرومان والدولة الإسلامية، فالإمبراطورية المصرية برقطت (Bureaucratized) الحكم والدولة لأغراض جمع الضرائب ومنح حقوق الري حتى أن الكهنة المصريين كانوا بيروقراطيين. وفي الصين كذلك عمل الماندينيز (Mandatines) كبيروقراطيين للإشراف على السدود والقنوات وأنظمة الري وكانت الكنيسة في العصور الوسطى بيروقراطية في تنظيمها، وفي الإدارة الإسلامية يلاحظ الكثير من المظاهر البيروقراطية التي تمثلت في اعتماد معايير الكفاءة والمساواة في التعيين وترتيب الوظائف العامة (إحسان، 1998: 5).

ولكن تطور البيروقراطية أمر ملازم للتطور التاريخي، إذ ليس بالإمكان القول أن البيروقراطية في القرن العشرين هي نفس البيروقراطية التي وجدت في القرن العاشر الميلادي، وتختلف ظروف النشأة الخاصة بالبيروقراطية كظاهرة حضارية، حيث تعتبر البيروقراطية ظاهرة حضارية وتاريخية ارتبطت بنشأة الحضارة والدول القديمة.

وقد ابتكرت الإدارة البيروقراطية عندما تكونت التنظيمات الرسمية الكبيرة في أعقاب الثورة الصناعية الأولى والتي أوجدت مجموعات مختلفة من الأفراد مع بعضهم البعض وبخلفيات غير متجانسة ويقومون بعمل معقد ومتناسق. وقد ميز (Weber) بين ثلاثة أشكال رئيسية من التنظيمات هي:

1. التنظيم الذي يدور حول القائد.
2. التنظيم الذي تكون فيه الوظائف موزعة على أساس العرف.
3. التنظيم البيروقراطي: هو في حقيقة الأمر بناء أو تشييد عقلي Mental construct، ليس من السهل تحقيقه. إذ يقول فيبر: إنه من النادر بل من

المستحيل إيجاد ظواهر في الحياة الواقعية تنطبق تماماً على هذا النموذج الذي شيد بطريقة عقلية خالصة، ولكنه وضع ليكون نقطة بداية لوضع إطار عام وأسس وقواعد لتنظيم المنظمات الكبيرة التي من شأنها زيادة الإنتاجية، ولتطبيق مبدأ الموضوعية، أي ترشيد سلوك العاملين وتوجيهه بطريقة منظمة رسمية تحد من العلاقات الشخصية، وسيادة العلاقات الموضوعية بين أفراد المنظمة واتباع الأسلوب العلمي في تقسيم العمل وتوزيع المهام.

ويرى فيبر أن تطبيق النظرية البيروقراطية يحقق المزايا الآتية: الدقة في الأداء، والمعرفة الكاملة بالمستندات، والسرعة في الانجاز، والاستمرار والوضوح، والخضوع الكامل للرؤساء، وتخفيف التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، وتخفيض العلاقات بين الأفراد (المعايطة، 2005: 10) (الشنواني، 1983: 589).

لذا يمكن النظر للبيروقراطية على أنها الامتداد المنطقي للإدارة عندما يكون من المستحيل لشخص واحد أن يقوم بجميع الوظائف الإدارية. فيصبح التنظيم الإداري متخصصاً، وفيه وظائف معينة مفوضة إلى مراكز تخلق داخل نطاق مستويات الإدارة. وبمجرد أن تتكون وظائف الإدارة تكون مهمة شغل المراكز بالأفراد وهي الحصول على الأفراد الأكثر مناسبة ومقدرة على القيام باحتياجات ومطالب كل مركز.

ويؤكد (القريوتي، 2004: 68-70) على أهمية النظرية البيروقراطية على الرغم من كل الانتقادات الموجهة للبيروقراطية، ويرى أن البيروقراطية فعالة وخاصة في دول مثل الدول النامية وأن استمرار النموذج البيروقراطي مؤكد ومطلوب لأسباب كثيرة منها:

1. نموذج كفء وفعال في مختلف المنظمات الصناعية والتجارية والزراعية حكومية كانت أو خاصة والبقاء للأفضل.

2. يتلاءم مع المنظمات الكبيرة الحجم وهو لا يزال وسيبقى في المنظور البعيد.

3. هنالك مبالغة في موضوع التغيير في القيم الاجتماعية فيما يتصل بالبيروقراطية، فما زال هناك تأكيد على أهمية النظام والطاعة في كل

المنظمات الإدارية، رغم كل الاتجاهات نحو الديمقراطية، فالنظام والانضباط لا يتنافى مع الديمقراطية التي لا تعني الفوضى.

4. هنالك مبالغة في القول بأن البيروقراطية لا تتناسب مع وتيرة التغيرات الرسمية وذلك أن التغير كان دائماً سمة أساسية في المجتمعات وتبقى القضية نسبية.
5. هناك قدرة لتطوير البيروقراطية وظهور أنماط معدلة للنموذج البيروقراطي، كما في البيروقراطية المهنية القادرة على توفير الرقابة والتقنين في عصر الشارع المعرفي الهائل.
6. هناك قدرة للنموذج البيروقراطي على ضمان الرقابة التي يرغب فيها أصحاب القرار والمصلحة في المنظمات المختلفة.

3.1.1.2 نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية.

النموذج المثالي:

تنسب فكرة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي ماكس فيبر(Max Weber) (1864–1920) والذي قدم نموذجاً مثالياً (Ideal Model) للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم.

وماكس فيبر هو عالم اجتماع واقتصاد ألماني عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، وكعالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان كعالم اقتصاد مهتماً بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيد بمواصفات الإنتاج. لذا فقد وضع أسساً علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية (العتيبي، 2002: 29).

يعد النموذج المثالي (Ideal Model) من أهم معالم نظرية المعرفة لدى "فيبر" بل أهم كتاباته ككل، فلقد كان ذلك النموذج حصيلة لدراسات وأبحاث أجراها "فيبر" لطبيعة المنظمات، خاصة الكنيسة والجيش وكذلك المنظمات الكبيرة والمعقدة،

ولقد لاحظ أن نمو حجم المنظمات وتعقدها زاد من حاجتها إلى التنظيم الرسمي والقواعد والأسس التي تحكم السلوك، وأن نموذجه المثالي بمعنى سلطة المكتب الموضوعية القائمة على مجموعة خصائص تعطي للتنظيم إطاراً بنائياً موضوعياً بعيداً عن المواقف الذاتية وبالتالي إطاراً إجرائياً عقلانياً كفوءاً (Aron,1976: 206).

وقد تميز "فيبر" عن غيره من الباحثين بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية وتنظيمية في نفس الوقت، حيث إنها –أي البيروقراطية– تمثل تجسيداً لفكرة الرشد والعقلانية التي تصبو إليها الحياة الإنسانية، فالعالم الرشيد هو ذلك الذي يخلو من التلقائية والعواطف والانحرافات، وترتكز تصرفاته على معايير الكفاءة اللازمة لإنجاز ما يصبو إليه من أهداف.

4.1.1.2 خصائص النموذج المثالي:

تعتبر النظرية البيروقراطية نموذجاً مثالياً (ideal model) للتنظيم، يتصف بعدة صفات هيكلية وسلوكية تجعله أكثر التنظيمات كفاءة ودقة في تحقيق الأهداف المحددة، ومع تعدد ما يذكر من الخصائص البيروقراطية إلا أنه يمكن إجمالها بما يلي: (القريوتي، 2004: 67-68).

1. تقسيم العمل والتخصص: (Division of Labor and Specialization).

تتميز التنظيمات البيروقراطية بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات، حيث يتم اختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوب القيام بها، ولكي يتم إنجاز هذا التقسيم لابد من تحليل الأعمال إلى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية إنجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها، دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل وبالتالي يساعد على تلافي تدخل النواحي الشخصية في العمل، لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

2. التسلسل الرئاسي: (Hierarchy).

إن الوظائف ليست مقسمة حسب الاختصاصات فحسب وإنما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة شكل هرم تتولى الوظائف

التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف والتي في وسطه وضـــع القــرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع تنفيذ وفي قاعدته يــتم تنفيــذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهذا يســهل عمليــة تحديــد السلطات ويسهل التنسيق والتعاون، وهذا يعني وجود مستويات إدارية متفاوتة، يتبع فيها كل مستوى للمستوى الذي يعلوه، وبشكل يظهر معه شكل التنظيم الإداري على شكل هرم(Pyramid) تتسع قاعدته وتضيق مستوياته كلما اتجهنا للأعلى.

3. الرسمية وتقنين الإجراءات: (Formalization and Standardization).

إن من صفات النظام البيروقراطي توحيد الإجراءات وتقنينهــا بحيــث يــتم رجوع الموظفين إليها كأساس لاتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز، وتماثــل القرارات التي تتخذ بشأن الحالات المتماثلة بحيث تدل القواعد والتعليمــات بشــكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسين بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

4. اللاشخصية في اتخاذ القرارات: (Impersonality).

تعني اللاشخصية أن تستند القرارات إلى أسس موضــوعية ولــيس لأســس شخصية مما يضمن العدالة وعدم المزاجية، ذلك لأن جميع القوانين واللوائح يجــب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مــع المنظمــة هــي الهدف الأساسي للمنظمة.

5. التعيين والترقية على أساس الجدارة:

(Employment and Promotion Decisions Based on Merit)

إن التنظيم البيروقراطي مبني على أساس استخدام الأفضل حيث يتم استخدام الأشخاص بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم فالمحسوبية غير معترف بها فــي التنظــيم البيروقراطي المثالي، فهذا العنصر هام يقتضي أن تحتكم قرارات تعيــين وترقيــة الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضــوعية ممــا يكفل الأداء المتميز.

6. الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية:

(Separation of Members Organizational and Personal Lives)

و ينصب الاهتمام على دور الموظف الرسمي ويتم التميز بين دوره كموظف يقوم بواجبه وبين علاقاته الشخصية، ويؤكد النظام البيروقراطي ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهو دور محكوم بالقوانين والتعليمات وبين الممتلكات الشخصية وكلاهما أمر مختلف.

أسس النموذج المثالي:

حدد (فيبر) لنموذجه المثالي مجموعة أسس تتوافق مع خصائصه كالآتي: (حسن، 1989: 71-72) (سالم وآخرين، 1998: 45-47).

1. التدرج الهرمي لمستويات السلطة (الهرم التنظيمي) ويتحقق ذلك من خلال التدرج للمستويات الإدارية في سلطاتها الإشرافية ضمن الهرم التنظيمي، بحيث تعد هذه الأسس الإطار العام للعقلانية في التنظيم البيروقراطي على أن يتبع المستوى الأدنى للمستوى الأعلى من قاعدة الهرم إلى قمته مع السماح للمرؤوسين بالتظلم من قرارات رؤسائهم للمستوى الأعلى.
2. توزيع الأعمال ويكون من خلال التخصص الوظيفي والخبرة والكفاءة والتقيد بهما عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال.
3. الموضوعية والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية في جميع العلاقات المرتبطة بالعمل سواء بأفراد المنظمة أو بالعلاقات مع عملاء المنظمة.
4. وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة يبين كافة الأمور المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائياً مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم. فإن مثل هذا النظام يضع العامل أو الموظف منذ البداية أمام حقوقه وواجباته وينير له الطريق أثناء مسيرته العملية فيلتزم به عن علم ومعرفة ودراية.
5. القواعد والإجراءات والتعليمات في العمل لها صفة الرسمية والاستقرار بما يضمن تنظيم القرارات الإدارية من خلال وحدة التنفيذ التي تضمن تنسيق

الفعاليات، واستمرار النشاطات والفعاليات في المنظمة بما يعطيها الديمومة ودون أن تتأثر بتغير الأفراد.

6. الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة. فقد أدخل فيبر العمل الكتابي لتدوين كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل والتعامل في المنظمة لكي يسهل ضبطها والرجوع إليها مستقبلاً سواءً بالنسبة لإدارة المنظمة أو للعاملين فيها أو المتعاملين معها.

5.1.1.2 النماذج المعدلة للبيروقراطية:

اكتسب النموذج المثالي أهمية من خلال طرحه ضمن مرحلة تاريخية مهيأة له. وهذا ما حفز كثيراً من الباحثين إلى دراسة هذا النموذج وتقصي نتائجه غير المتوقعة ومحاولة تقديم نماذج بديلة تحاول تجاوز عيوبه. وكان علماء الاجتماع في مقدمة الذين تصدوا للنظرية البيروقراطية بحكم العلاقة بين التنظيمات الإدارية والسياسية والنظام الاجتماعي الكبير الذي تعمل فيه، ومن أهم هؤلاء النقاد وما أثاروه من نقد وتعديل هم:

1. نموذج روبرت ميرتون:

"Robert Merton" أستاذ علم اجتماع في جامعة كولومبيا الأمريكية. يعتبر "ميرتون" من أوائل علماء الاجتماع الذين درسوا نظرية ماكس فيبر وتنبهوا إلى ما في النموذج المثالي من نقاط ضعف، وينطلق "ميرتون" في بحثه "الهيكل البيروقراطي والشخصية" من نقده لماكس فيبر بسبب تركيز "فيبر" على الوظائف الايجابية للبيروقراطية إذ يعتقد "ميرتون" أن لكل عمل أو مهمة جانبين:

- الجانب الذي يمكن أن تؤدي إليه أو تحققه.
- الجانب الذي تفشل في تحقيقه.

فالتركيز على شيء ما يعني إهمالاً في شيء آخر وإذا عممنا هذا المفهوم نجد أن "فيبر" كان معنياً بما يمكن أن يحققه الهيكل البيروقراطي من دقة وفاعلية و اعتمادية (Reliability) إلا أنه أغفل أن نفس هذا الهيكل يمكن تفحصه من ناحية أخرى،أي ما يعجز أو يفشل في تحقيقه.

إن وجود الرغبة لدى الإدارة العليا بمراقبـة الأفـراد أثنـاء سـير العمـل ومساءلتهم وصولا إلى تنميط السلوك؛أي تحقيق سلوك رشيد يمكن الاعتمـاد عليـه وبذلك يتحول السلوك إلى(سلوك آلي جامد) وهذا الجمود في السلوك يحقق أهـداف التنظيم البيروقراطي ويشبع رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة، كما يوفر للأفراد أساساً للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن جمـود السـلوك يؤدي إلى مزيد من المتاعب والمصاعب للمنظمة في التعامل مع الجمهـور بسـبب هبوط مستوى الانجاز، وهكذا تنشأ نتائج غير مقصودة أو غير مرغوبة نتيجة(جمود السلوك) وتنميط السلوك الذي أدى إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذيـة محـل الأهداف، وذلك لأن بروز ظاهرة(جمود السلوك) حقيقة أساسية تجاهلهـا النمـوذج الفيبري هذا إلى جانب ضرورة النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح(يـاقوت، 1996) (إحسان،1998: 11).

2. نموذج سليزنيك: "Selzink"

لقد اعتمد **"Selzink"** على نتائج البحث التجريبي الشهير الذي أجراه عـن وادي تنسي في الولايات المتحدة الأمريكية في دراسته للمنظمة، محـاولاً إظهـار النتائج غير المتوقعة في المنظمة والناجمة عن الرقابة وما تؤدي له من مشـكلات في العلاقات الإنسانية. وقد ركز على تفويض السلطة بدلاً من الضـبط والقواعـد واللوائح، ولقد قدم سليزنيك تصوراً للنتائج المترتبة على تفويض السـلطة وعـدها مرتبطة أساساً بمشكلة تحقيق الأهداف وأشار إلى أنها تـؤدي إلـى المزيـد مـن التفويض فالمعضلة في نظره تنشأ عن الحاجة إلى تفويض السلطة للنظم الفرعيـة وبشكل متزايد لأن تعقد النشاطات التنظيمية يحتم توزيع السلطات وتفويضها، وبذلك يظهر التعارض بين الأجزاء معبراً عن نفسه بإحلال الأهداف الفرعيـة للمنظمـة محل الأهداف العامة،أي تغيير محتوى القرارات اليومية على المسـتوى التنفيـذي حيث تصبح الأهداف الإقليمية غايات بدلاً من كونها وسائل لتحقيق هدف المنظمة، وهذا يتطلب ممارسة ضبط أكبر والذي يأخذ صيغة تفويض جديد للسلطة وتبدأ حلقة مفرغة جديدة مرة أخرى (الكبيسي، 1998: 54).

6.1.1.2 الدراسات الحديثة للنظرية البيروقراطية:

لقد بقيت النماذج المعدلة للنظرية البيروقراطية تتصف بالضعف والقصـــور، فهي لم تستطع أن تقدم بديلاً مناسباً للبيروقراطية بل ركزت على الجانب الـــوظيفي ونتائجه غير الوظيفية (النتائج المتوقعة وغير المتوقعة). مما حفز العديد من الكتاب باتجاه بذل المزيد من الدراسات للكشف عن جوانب القصور في النموذج المثـــالي، ومن أهم هذه الدراسات:

1. أنتوني دونز: بيروقراطية إنسانية:

وقد عُرف **"Dones"** بدراسة النظرية البيروقراطية وتحليلها مـــن الـــداخل وأوضح أهميتها في المجتمع ودورها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي في الحياة المعاصرة، حيث يقوم نموذج **"Dones"** المعدل للبيروقراطية الفيبرية والذي ارتكز على المبادئ التالية:

1. للتنظيم البيروقراطي هيكل رسمي هرمي، تتخلله شبكة اتصالات رســـمية إلى جانب هيكل آخر غير رسمي، يقوم على أسس العلاقات الشخصية.
2. تقييد العاملين في كافة تصرفاتهم بلوائح تنظيمية.
3. يحتاج التنظيم إلى وجود نشاطات رئيسية وأخرى فرعيـــة تعمـــل بشـــكل متجانس تجاه تحقيق الأهداف.
4. التنظيم البيروقراطي مفتوح الأبواب ولـــيس مغلقـــاً، لأنـــه لا يســـتطيع الاستمرار دون تأييد المجتمع وتعاطفه.
5. مراعاة الشخصية الإنسانية للموظف البيروقراطي.
6. ضرورة زيادة الحوافز التي تمنح للتنظيم للحفاظ على مستوى مرتفع مـــن الكفاءة (حبتور، 2000).

فريدريك ثاير: نهاية الهرم الإداري

أثار كتاب **"Fredrick Thayer"** (نهاية المنافسة، نهاية الهيكل الهرمي) زوبعة قوية وهو يشبهه علاقـــة الـــرئيس بـــالمرؤوس بأنهـــا علاقـــة بـــين حـــر وعبد،فالهرمية وتسلسلها الرئاسي كما يرى ثاير أن نظام لا إنساني وأن آثاره السلبية

قد وضحت وثبتت في المنظمات السياسية والإدارية ومن بينها الاغتراب والتسلط والقهر وتوجيه الأوامر التعسفية التي لا تراعي المشاعر والعواطف ولا تحسب للمتغيرات النفسية والمعنوية حساباً. وأن التعامل مع المرؤوسين من خلال القنوات الرسمية من شأنه أن يجردهم من كل حول وقوة ويحولهم إلى أجزاء يعملون من أجل لقمة العيش لا غير، لذلك يدعو (ثاير) إلى القضاء النهائي على البيروقراطية الهرمية وليس مجرد تعديلها وإصلاحها.

أما البديل الذي يطرحه ليحل محل البيروقراطية فيتمثل بقيام منظمات بلا مستويات وبلا جدران أو موانع ترتب الموظفين وتصنفهم وفقاً لألقابهم أو سنوات خدمتهم، فأهميتهم جميعاً تتساوى طالما أدوا ما عليهم من واجبات وأخلصوا في أدائهم وتوظيف طاقاتهم، والابتعاد عن السلم الهرمي وعن المستويات وخطوط السلطة الرسمية (الكبيسي،1998: 59-60).

على الرغم من أن هذه الدراسات والجهود التي بحثت في البيروقراطية استطاعت أن تلقي الضوء على بعض جوانب القصور والخلل في النموذج المثالي للبيروقراطية. إلاّ أنها بقيت عاجزة عن طرح البديل أو إضافة أفكار جديدة، من شأنها أن تُسهم في تطور النظرية البيروقراطية وتفادي الأزمات الإدارية والمشاكل السلوكية التي تتعرض لها المنظمات البيروقراطية.

ونلاحظ أن البيروقراطية تزداد مناعة وقوة كلما تكرر الفشل في مواجهتها. ولكي تدرس فهنا يجب البحث عن جذورها ومقوماتها وتحليل مظاهر قوتها وضعفها، لأن التركيز على سلبياتها وانحرافاتها لا يمكن أن يؤدي إلى وضع حلول حاسمة لها، مما يؤدي إلى فشل تلك الجهود.

7.1.1.2 مشكلات البيروقراطية:

على الرغم من الأسباب التي أوردها "فيبر" لتدعيم مكانة نموذجه المثالي للبيروقراطية، إلا أن المنظمات التي استخدمت النموذج المثالي للبيروقراطية لا زالت تعاني الكثير من المشاكل، ولعل من أبرزها المشاكل السلوكية بأبعادها المختلفة والتي تنشأ بسبب النظام البيروقراطي وعوامله المختلفة التي من شأنها

تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي تحد من قدراتهم وإمكانياتهم على العطاء والعمل بالشكل المطلوب. ومن أهم هذه المشاكل السلوكية:

1. إنها تتجاهل دور الإنسان الفرد وتأثيراته الشخصية وأهدافه الذاتية، بما في ذلك ميوله واتجاهاته وقيمه في التشخيص والتحليل والممارسة.
2. إنها تغفل دور الجماعات والشلل والعلاقات اللارسمية والاتصالات الجانبية التلقائية بين العاملين وبينهم وبين المتعاملين.
3. إنها تفترض أن الإنسان سهل الانقياد لأن أهدافه ودوافعه معروفة وأن سلوكه يمكن السيطرة عليه ولذلك تتجاهل المعرفة النفسية والاجتماعية المتجددة حوله وما تضيفه الدراسات السلوكية المعاصرة عنه.
4. إنها تعتبر المنظمة متغيراً مستقلاً والإنسان المتغير المعتمد أو التابع وأنها تسعى إلى ملائمة الفرد للمنظمة لأن أهدافه متطابقة ضمنياً مع أهداف المنظمات.
5. أنها تولي الأبعاد والمتغيرات المادية الأهمية البالغة وتقلل من دور المعنويات والأبعاد النفسية والرغبات والطموح في توجيه السلوك أو تحقيق الرضا والسعادة للفرد.
6. أنها اهتمت بالبناء الداخلي وبالعوامل التشغيلية والوظيفية وبالعمليات والإجراءات ضمن نطاق المنظمة وتناست أو تجاهلت دور البيئة الخارجية وضغوطها وقواها وتأثيراتها على المنظمات والأفراد.
7. تؤدي المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وانعدام تفويض السلطة من جانب الإدارة العليا إلى ضعف الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
8. الروتين غير الهادف الناجم عن شدة التركيز على بعض السمات البيروقراطية كالرسمية واعتبار المنظمة كأنها منمطة ومؤطرة وتسير في طريق معبدة ولا تحتاج إلى خلق أو إبداع أو تجديد.
9. انخفاض مستوى الأداء والإنجاز، وذلك من خلال إحلال الأهداف الفرعية محل الأهداف العامة للمنظمة وتقديس اللوائح والأنظمة.

10. تضخيم الموظف لنفسه واعتبار بقائه وصالحه هو الهدف النهائي من وجوده داخل التنظيم (حبتور، 2000) (الكبيسي، 1998: 61-62).

2.1.2 مفهوم الاغتراب:

استقطبت ظاهرة الاغتراب التي يعاني منها الأفراد في الحياة العامة وما تتركه من انعكاسات سلبية على صحتهم، وحيويتهم، وتطورهم، العديد من الباحثين في مختلف أنحاء العالم وهذا ما يدل عليه حجم الدراسات التي صدرت وتصدر عنهم، والتي تناولت موضوع الاغتراب بمختلف أنواعه بالبحث والدراسة، وذلك نتيجة للتطورات الكثيرة التي تواكب هذا العصر، حيث إن المجتمع في تسارع مع وتيرة الزمن .

1.2.1.2 معنى الاغتراب في اللغة:

يعتبر مفهوم الاغتراب مجال بحث مشترك للعديد من العلوم الإنسانية التي تتخذ من الإنسان محوراً لها فقد استخدم هذا المفهوم علماء اللاهوت والفلسفة والاجتماع والتربية وعلم النفس والطب النفسي والأدباء، ولتعدد مجالات واستخدامات الاغتراب تعددت معانية وكثرت تعريفاته، ولكلمة (غَرَب) في اللغة العربية تأتي بمعنى (ذهب) ومنها (الغُرْبة) أي الابتعاد عن الوطن، وتوحي كلمة (الغروب) و(الاغتراب) بالضعف والتلاشي، فهو عكس (النمو) الذي منه(الانتماء)، فنقول:(غربت شمس العمر) إذا كان الإنسان في مرحلة الشيخوخة.

وقد ظهر التنوع في استخدام مصطلح الاغتراب بعد ذلك كنتيجة مصاحبة لاختلاف الاتجاهات الفلسفية التي اهتمت بتناول هذا المفهوم منذ أول استخدام فلسفي له في نظرية العقد الاجتماعي، إلاّ أن معظم التحليلات المعاصرة تكاد تجمع على أن أول استخدام منهجي منظم لمصطلح الاغتراب جاء به (هيجل) في الفلسفة المثالية الألمانية، وبعد ذلك استخدم (ماركس) مصطلح الاغتراب في أجزاء أخرى من مؤلفه (رأس المال) وذلك في تحليله لطبيعة العلاقات الاجتماعية في النسق الرأسمالي للإنتاج. ويرجع الأصل اللاتيني لمصطلح الاغتراب Alienation إلى

الاسم Alienatio المستمد من الفعل Alienare بمعنى تحويل شيء ما لملكية شخص آخر. كما أن هذا الفعل المستمد من فعل آخر هو Alienus وهو بمعنى ينتمي إلى شخص آخر أو يتعلق به ، وهذا الفعل الأخير مستمد بصفة نهائية من لفظ Alius الذي يعني الآخر ، سواء كإسم أو كصفة (غوانمة، 2000: 7-9).

2.2.1.2 مفهوم الاغتراب في الفكر العربي الإسلامي:

يُعتبر الاغتراب والغربة من الأفكار الأصيلة في الفكر العربي الإسلامي الديني والفلسفي، على الرغم من أن كلمة الاغتراب لم ترد في القرآن الكريم، إلاّ أن فكرة الاغتراب بكل معانيها تقريباً قد وجدت تعبيرات عنها في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وعند بعض المفكرين العرب والمسلمين، حيث وردت فكرة الاغتراب عن الله في قصة خلق آدم ثم سقوطه في الخطيئة ومن ثم اغترابه عن الله في أكثر من موضع في القرآن الكريم ولاسيّما في سورة البقرة.

وفي السُنَّةِ النبوية الشريفة هناك حديثاً للرسول –صلى الله عليه وسلم– روي بعدة روايات تحمل نفس المعنى، يقول فيه عليه السلام: " بدأ الإسلام غريباً وسيعود غريباً كما بدأ، فطوبى للغرباء، قيل: من الغرباء يا رسول الله ؛ قال : الذين يصلحون إذا فسد الناس" .

غير أن أعمق تعبير تناول الاغتراب بمعناه النفسي – الاجتماعي في الفكر الإسلامي نجده عند الأديب والمفكر العربي أبي حيان التوحيدي الذي عاش في القرن العاشر الميلادي، فقد كشف التوحيدي في كتاباته عن عزلته النفسية بشكل واضح، وهو في بعض المواضع يعلن عن غربته على مختلف الأصعدة، كما قدم تعريفاً للغريب، وحدد أوصافه، وبيّن ضروب الغربة المختلفة التي اختبرها في حياته، كما استعمل التوحيدي لفظ الغربة ليدل بها على حالة انفصاله عن مجتمعه، بل أنه ألمح إلى صعوبة الاتصال بين الذات والآخر في الواقع الاجتماعي، وأشار إلى ضروب من الغربة في التجربة الروحية. كما أحس التوحيدي بالفجوة التي كانت تفصل بينه وبين معاصريه حيث نجده يلهج طالباً من الله أن يعيد " نضارة " الدين،

وأواصر الأخوة بين أفراد المجتمع، ويبدو أن البيئة الاجتماعية التي كان يعيش فيها التوحيدي، هي سبب اغترابه (أبو جدي، 1998: 5).

3.2.1.2 أنواع الاغتراب:

استناداً إلى أدبيات الاغتراب يمكن تصنيفه إلى الأنواع التالية :

1- الاغتراب النفسي:

لقد استخدمت كلمة الاغتراب منذ العصور القديمة للإشارة إلى المرض والاضطراب العقلي غير أن الاستخدام الحالي للمصطلح امتد ليشمل مظاهر العجز والعزلة والانسحاب واللامبالاة والفتور العاطفي. فيشير معجم علم النفس المعاصر إلى أن الاغتراب عملية اجتماعية تتحول فيها نشطات الإنسان وصفاته وقدراته إلى شيء مستقل عنه ومسيطر عليه ، أما الاغتراب في علم النفس الاجتماعي فيستخدم لتميز العلاقات الشخصية المتبادلة التي يوضع فيها الفرد في وضع متناقض مع الأفراد الآخرين والجماعات الأخرى مما يؤدي إلى المعاناة والعزلة (أبوجدي، 1998: 9-10).

والاغتراب في مجال الدراسات النفسية، يشير إلى درجات من الاضطراب في الشخصية وفي علاقتها بالموضوع، بحيث يمكن أن يحيا المغترب حياة عادية، وإن كانت مشوبة بالكدر والمشقة. والمغترب عند "Froum" لا يحيا حياته باعتباره المسؤول عن قواه الشخصية وثروته النفسية، وإنما يحيا باعتبارها شيئاً ناقصاً، فهو لا يكتشف بنفسه وإنما يعتمد على قوى خارجة عنه .... إنه إنسان يعيش غريباً عن نفسه، كذلك فالاغتراب يعني في مجال الطب النفسي، على أنه الاضطراب العقلي بمعنى الذهان، وهي حالة يظهر فيها الأشخاص والمواقف المألوفة للفرد كموضوعات غريبة عليه، وبالتالي عجز الفرد عن ممارسة السلوك العادي والممارسة العادية في حياة الجماعة (دمنهوري، 1417هـ: 16-19).

ويضيف "Eric Froum" بعداً هاماً لمفهوم الاغتراب إذ يتناول هذا المفهوم من منظور نمائي ارتقائي فهو يرى أن الشعور بالوحدة والعزلة والتفرد هو عبارة عن الخوف من الحرية والخوف من مخاطرها وبعبارة أخرى يرى أن الاغتراب

هو تلك الحالة السيكو-اجتماعية التي تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريباً وبعيداً عن واقعه الاجتماعي. ويرى (بارسونز) أن الاغتراب نتيجة للصراع بين ما يريده الآخرون وما تريده الذات من خلال الحاجات التي تدفعه إلى الفعل حيث يقول: "ينبغي أن نلاحظ .... أن الاغتراب هو دائماً جزء من بناء شخصي دافعي وثنائي المشاعر وبعبارة أخرى فإن نظرية (بارسونز) تحتوي على صيغة نفسية للاغتراب (كيران ، 1988: 32).

2-الاغتراب الاجتماعي :

للاغتراب في رأي "Marx" صور شتى منها الاغتراب السياسي ومنها الاغتراب الاجتماعي وفيه ينقسم المجتمع إلى طوائف وطبقات وتخضع الأغلبية للأقلية، ويشير (ماركس) هنا إلى انقسام المجتمع إلى طبقات تسيطر فيها الأقلية على الغالبية في الطبقة العاملة (الكادحة) أي عامة الشعب وللقضاء على هذا الوضع غير العادل يرى ماركس أنه من الضروري وقوع ثورة تؤدي إلى تغير الأوضاع في المجتمع تغيراً جذرياً. وبالنسبة للاغتراب الاجتماعي فالبعض يرى أنه يبدو حينما يشعر الفرد بأنه منعزل عن الآخرين سواء تمثل هؤلاء الآخرين في زملاء العمل، الرؤساء ، الأصدقاء أو الأسرة أو الأقارب (أبو جدي، 1998: 11-12).

لقد كان من نتاج تطور المجتمع وانتقاله من مرحلة الزراعة إلى مرحلة الصناعة أن تحول العمل الإنساني إلى سلعة تباع وتشترى وهذا الحديث لا ينطبق على الدول الصناعية فحسب بل على الدول النامية أيضاً. ويفهم بعض الكتّاب الوحشة باعتبارها نمطاً للاغتراب فعلى سبيل المثال يعتبر (ميدلتون) اصطلاح الاغتراب قابلاً للتطبيق في حالة الموافقة على العبارة التالية (إنني أشعر غالباً بالوحشة) (عمران، 1990).

3- الاغتراب الاقتصادي:

يصف (الدمنهوري، 1417هـ: 24) الاغتراب الاقتصادي بالوضع الذي يشعر فيه العامل المغترب بأنه عبد لعملة وأن العمل غريب عنه وأنه لا يرى نفسه في العمل المنتج ، ولعلّ ذلك يرجع إلى عدم حصول العامل على ناتج عمله وعدم وجود نظام عادل في توزيع الأجور بالإضافة إلى فقدان الحرية والقدرة على التعبير

عن الذات وممارسة الإمكانيات المتاحة في القيام بأعمال لا تتفق مع الميول والاستعدادات أو أن يتم العمل تحت نظام استبدادي.

ويلاحظ أن العامل المغترب حسب هذا التعريف يشعر ويعي جيداً بأن لديه ثروات وطاقات لكنه ليس هو المالك الحقيقي لهذه الطاقات ومن هنا يشعر بالنقص والضعف لأن وجوده يتوقف على وجود قوى خارجية المتمثلة في أرباب العمل، فالعامل يشعر بأن هناك حاجزاً يمنعه من مراقبة نتاج عمله الذي يساهم في إنتاجه عن طريق نشاط معروف اجتماعياً. ويرى "Uruick Vroom" أن الاغتراب الاقتصادي هو الحالة التي يشعر فيها الفرد بأنه ليس المالك الحقيقي لثرواته وطاقاته بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوة خارجية لا تمت له بصلة (الصرايرة، 2005: 307).

وهنالك تصنيف آخر لأنواع الاغتراب إذ نجده يقسم الاغتراب إلى قسمين فقط وهما:

1- الاغتراب الشامل: وهو الذي يشعر فيه الفرد بأنه غريب عن كل شيء فهو منعزل عن كل الانتماء وهذا غالباً ما يكون ناتجاً عن الاغتراب الفكري الكامل بحيث يشعر الإنسان بعزلته التامة وعدم وجود الروابط التي تشده إلى الانتماء.

وإذا ظهر هذا النوع من الاغتراب لدى الإنسان فهو إما أن ينتهي إلى الجنون أو الانتحار أو الانحراف الخلقي لشعوره بالعبث من الوجود أو الحياة أو عدم إيمانه بالقيم الدينية أو الخلقية أو الفكرية.

2- الاغتراب الجزئي: فهو شعور الفرد بأنه لا ينتمي إلى مؤسسة اجتماعية أو فكرية معينة فقد يشعر الإنسان بالاغتراب السياسي أي أنه لا ينتمي إلى هذه الدولة أو قد يشعر الإنسان بالاغتراب العرقي "أي اغترابه عن أسرته أو قبيلته"، ولكن ربما يستطيع من يشعر باغتراب جزئي أن يعوض ذلك الاغتراب بتقوية شعوره بالانتماء خصوصاً الانتماء الديني أو القومي أو الإيديولوجي.

كما أن هناك اغتراباً معيناً ينصب على مجال نظامي واحد في حياة الفرد ويوجد في قطاعات اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية وهذا الاغتراب الجزئي قد يمتد إلى مجالات أخرى ، أما الاغتراب الشامل فينطبق على أولئك الذين تخلوا عن كل أمل

في الإصلاح أو التغيير والذين يرون الأشياء بلا معنى ومنهم المطرودون المعزولون الذين أبعدوا أو تنحوا عن أي دور فلهذا يحجبون ثقتهم عن الجميع ويحبسون طاقاتهم عن أي فعل (منصور،1992: 23).

4.2.1.2 مظاهر الاغتراب:

أورد علماء النفس وعلماء الاجتماع عدداً من المظاهر للاغتراب وفي ما يلي عرض لأهم تلك المظاهر:

1- فقدان القوة : (Powerlessness)

ويتمثل في شعور الفرد بأنه لا يستطيع توقع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها وفقدان الشعور بأهميتها ، وأن الفرد لا يستطيع أن يعرف ما سيحدث له مستقبلاً ، ولا يجد تفسيراً مقنعاً لما يحدث من تغيرات في حاضره ، وقد عبر " Simon " عن ذلك بأنها الحالة التي لا يتلاءم فيها مفهوم الفرد للتوقعات في التأثير بالأحداث السياسية والاجتماعية بمعنى أن للفرد توقعاً محدوداً بأنه يستطيع من خلال سلوكه أن يحقق أي مكافأة شخصية يبحث عنها.

ويضيف "Simon" أن فقدان القوة تعني أنه توقع أو احتمال ترسخ في وجدان الفرد بأن سلوكه لا يمكن أن يقدر حدوث النتائج التي ينشدها أو يسعى إليها (أبو جدي، 1998: 18).

ويذهب"مزريخ" إلى أن فقدان القوة يعد شكلاً من أشكال الاغتراب بينما كان "ماركس" منحصراً في الاهتمام بجوانب الاغتراب المصاحبة لفقدان العامل للقوة نتيجة لسلب حريته والذي يترتب عليه في بيئة العمل اغتراب الإنسان عن الإنسان والحط من قدرة الإنسان لمستوى السلعة. والملاحظ أن معنى العجز وعدم القدرة أو الاستطاعة هو أكثر المعاني تكراراً في البحوث المعنية بموضوع الاغتراب (غوانمة، 2000: 18-19).

2- فقدان المعنى (Non-standardization)

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية

تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، والاغتراب هو اللامعنى وهكذا فإن الاغتراب يظهر عند الفرد الذي لا يكون لديه وضوح فيما يعتقد ، وكذلك عدم توفر المستويات الدنيا من الوضوح في اتخاذ القرار.

فالشخص المغترب يتسم بالتوقع المنخفض لإمكانية القيام بأي نشاطات وسلوكيات وذلك نتيجة لشعور الفرد بعدم وضوح الأهداف الاجتماعية ، وقناعته بأن ما يسعى إليه المجتمع في الوقت الحاضر من أهداف تتعارض مع القيم الإنسانية وتعاليم الدين وأن الحياة أصبحت رتيبة لا معنى لها ، وأن تطلعات الأفراد تتميز بالأنانية وعليه يصبح الفرد يفتقر إلى مرشد أو موجِّه لسلوكه ويتعمق الإحساس لديه بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتستثمر طاقاته وقدراته (أبو جدي، 1998: 19).

ويضيف (اسكندر، 1988: 207) بأن اللامعنى هو شعور الفرد بعدم فهم الجوانب التي هو مولج فيها والتي تؤثر عليه ويناقش موضوع الاغتراب من زاوية ضياع المغزى بالنسبة للفرد. وفقدان المعنى يعني عدم فهم الفرد للأحداث فضلاً عن عدم تحكّمه فيها انطلاقاً من أنه لا يفهمها أصلاً.

3- انعدام المعايير: (Harmlessness)

وهي تلك المرحلة التي يصبح فيها الفرد مفتقراً إلى المعايير الاجتماعية المطلوبة لضبط سلوك الأفراد ، وأن معايير المجتمع التي كانت تحظى بالاحترام لم تعد تستأثر بذلك الاحترام ، الأمر الذي يفقدها سيطرتها على السلوك ، وعليه فإن اللامعيارية تمثل المواقف التي تتحطم فيها المعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الفرد بحيث تغدو غير مؤثرة فيه وإلا تؤدي وظيفتها كقواعد للسلوك ، ففي حالة الاغتراب تفرق القيم في خضم الرغبات الشخصية الباحثة عن الإشباع بأية وسيلة فيشعر الفرد باختلال المعايير الاجتماعية التي اضطلع عليها المجتمع والمتمثلة في العادات والتقاليد والأعراف وأخلاقيات التعامل التي تحكم السلوك (الصرايرة، 2005).

ومما ينبغي ذكره أن حالة التحلل المعياري أو فقدان المعايير بقوة الإلزام على الأفراد تولد حالة من الاضطراب والتفكك الاجتماعي يكون نتيجة لانهيار

المعايير من جهة وسبباً في مزيد من عدم انضباط السلوك من جهة أخرى (أبو جدي، 1998: 19).

4- العزلة الاجتماعية: (Social isolation)

وهي عبارة عن حالة ينفصل من خلالها الفرد عن المجتمع والثقافة مع الشعور بالغربة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالدنيوية تارة والتعالي تارة أخرى ويكون ذلك نتيجة لانعدام التكيف الاجتماعي أو لضآلة الدفء العاطفي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد فالأفراد الذين يحبون العزلة لا يرون قيمة كبيرة لكثير من الأهداف والقيم والمفاهيم التي ينميها المجتمع (غوانمة، 2000: 21).

كما أن الانعزال الاجتماعي هو غربة الفرد عن أهداف وقيم مجتمعه السائدة والإشارة إلى أن الشخص أصبح مغترباً عن مجتمعه والثقافة التي يحملها. ويرى بعض الباحثين أنّ موضوع العزلة نوع من الانفصال عن المجتمع وثقافته (الخوالدة، 2005: 22).

5- الغربة عن الذات: (Self estrangement)

ويعبر هذا المفهوم عن شعور الفرد بانفصاله عن ذاته لعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً وشعور الفرد بأن ذاته الخاصة وقدراته عبارة عن وسيلة أو أداة . ويعبر الفرد عن ذلك بعدم الانتماء واللامبالاة. وعدم الانتماء من المؤشرات على اغتراب الذات ، حيث تشير اللامبالاة إلى عدم اهتمام الآخرين وتفاعلهم وفقدان الدافع لتحقيق النجاح في الحياة ومحدودية الطموحات الشخصية أما عدم الانتماء فيشير إلى أن الفرد لا ينتسب لجماعته الأساسية ولا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها وكذلك يرفض القيم السائدة والثقافة الخاصة ويشعر بعدم الفخر والامتنان لهذا المجتمع.

وترجع غربة الذات إلى عجز الفرد وفشله في الحصول على الرضا الذاتي أو في الشعور بأن لأفعاله قيمة في نظرة. فاغتراب الذات عن نفسها هي فلسفة أصبحت تعد الآن كلاسيكية وقد تبدو للوهلة الأولى خالية من أي معنى من معاني الاغتراب.

مما سبق يتبين لنا أن مفهوم الاغتراب مفهوم فلسفي أسهمت فيه العلوم المختلفة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والسياسة والاقتصاد، وهو مفهوم قديم قدم الإنسان نفسه، إذ لازمه في جميع العصور والأزمنة ، فالأديان السماوية الثلاث الإسلام، واليهودية، والمسيحية تلتقي على مفهوم أساسي للاغتراب، بمعنى الانفصال عن الله، وقد تطور مفهوم الاغتراب وكثرت المجالات التي استخدم فيها، وانتهى الحديث عنه ظاهرة نفسية تنتشر بين الأفراد فتجعلهم يشعرون بالانفصال النسبي عن أنفسهم ومجتمعاتهم، وقد دفع هذا الباحثين إلى إخضاع هذه الظاهرة للبحث العلمي لتحديد نسبة انتشارها، وتوضيح علاقتها ببعض المتغيرات مثل علاقته بخصائص البيروقراطية موضوع الدراسة (الحديدي، 1991) (الصرايرة، 2005).

5.2.1.2 الاغتراب الوظيفي

يُعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جداً ومؤشراً على مرور المنظمة بأزمة حقيقة ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل، فالاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار يفضي بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار للعمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر ما تتعلق بالموظف وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولاءه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.

كما أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي دارت في الغالب حول مجال محوري رئيس هو سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو الخيارات والفرص المتاحة لهم من قبل الأنظمة العمالية في مجتمعاتهم ، ومدى استعدادهم لمحاولة تبديل ما لا يرضون عنه من تلك الخيارات والفرص الوظيفية المطروحة في تلك المجتمعات(عزام ، 1997) (المطرفي، 2005: 57).

أما عن مفهوم الاغتراب الوظيفي فقد ارتكز مفهوم الاغتراب الوظيفي في دراسات الاغتراب على فكرة الفاعلية الوظيفية، بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتهنه سواء على مستوى القرار الوظيفي، أو

على مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه ، وعلى هذا الأساس اعتبر الفرد الذي يشعر بضآلة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفياً .

إن مفهوم ظاهرة الاغتراب الوظيفي يعود إلى فقدان الموظف للملكية ووسائل الإنتاج، وعدم تمتعه بمخرجات عمله وطبيعة تقييم العمل، واعتبار اهتماماته بجزئية صغيرة تفقده القدرة على التفكير، ويصبح عبارة عن آلة يؤدي عمله بطريقة روتينية تفتقر إلى الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية. أما الاغتراب التنظيمي فهو انفصال العامل عن عمله كما لو كان شيئاً آخر سواه، يراه غريباً عنه، ومتحدياً له، وبالتالي غير قادر على تحقيق ذاته في العمل، وتنمية طاقاته البدنية والفكرية بحرية.

وينشأ الاغتراب الوظيفي بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي تحد من قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه فيواجهون الفشل وخيبة الأمل، ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والذهني وبالتالي الإجهاد والتوتر الوظيفي الذي يقود للاغتراب الوظيفي، ويكون بأشكال متعددة ينطوي على العناصر السلبية والتخريبية مما يجعله من أخطر الظواهر التي تواجه الأفراد في التنظيمات المعاصرة مما يؤدي لانفصالهم عن العمل، وفي نفس الوقت يؤدي إلى اغترابهم عن الطبيعة وعن ذواتهم ، كما يخلق الشعور بالبؤس وعدم الرضا ويحولهم لأفراد منهكي القوى الجسمانية والعقلية والذهنية والنفسية أي غرباء (الصرايرة، 2005) (اسكندر، 1988).

6.2.1.2 مراحل الاغتراب الوظيفي:

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها .

المرحلة الأولى (مرحلة الاغتراب النفسي):

وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر ، ويعزو الموظف ذلك

إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه ، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، ثم يشعر الموظف بعد ذلك بأنه أصبح يدخل دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة .

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وقد يتراءى له أن كل ما يعانيه من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموماً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحداً من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها .

عندئذ يبحث الموظف عن بديل لبث همومه وشجونه إليه وقد يكون هذا البديل من داخل المؤسسة أو خارجها. وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمؤسسة والخطورة لا تكمن في كونها مشكلة موظف أو اثنين أو ثلاثة ولكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائداً بين العاملين، عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم وشجونهم والمشكلات التي يواجهونها في المؤسسة. وتتحول الأحاديث إلى بلبلة وشائعات وتصبح بيئة العمل في المؤسسة بيئة غير منتجة وتتدنى الإنتاجية ، وينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال وتطويرها ، ومن أخطر العواقب للاغتراب النفسي انعدام روح المبادرة والإبداع وانتشار روح اللامبالاة بين العاملين.

المرحلة الثانية (الاغتراب الذهني):

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطراً على المنظمة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشرود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعض العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المنظمة.

المرحلة الثالثة (الاغتراب الجسدي):

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً ، حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة، وتصبح المشاجرات والمهاترات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور.

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة والأخبار المفرحة وإن كانت غير صحيحة ، وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة عن أمر المؤسسة ، حينئذٍ تحل الكارثة ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث. فتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة في هذه المرحلة بين مديري الإدارات والإدارة العليا ، فيتبادلون الاتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية وتشهد المؤسسة في هذه المرحلة موجة من الإقالات والاستقالات بين المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام.

إنها أزمة حقيقية تواجه المؤسسة وتدفع بها إلى هاوية الانحدار والفشل ، وتصبح سمعتها الخارجية سيئة مما يؤثر على قدراتها على كسب ثقة المتعاملين معها، وإذا كانت حالة الاستقالات والإقالات كبيرة بين العاملين المهرة والمتخصصين فإن المؤسسة لا محالة تتعرض لخسائر معنوية ومادية كبيرة قد لا تستطيع بعدها النهوض ، فتكون هي الضربة القاضية للمؤسسة فلا تقوم لها قائمة (المطرفي، 2005: 58-60).

7.2.1.2 العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي داخل المنظمات:

هنالك الكثير من الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات على اختلاف أوجه نشاطها، ويمكن تقسيمها إلى عاملين رئيسيين هما عوامل تنشأ عن المنظمة وعوامل تعود للعاملين فيها.

أولاً: العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والتي يكون مصدرها المنظمة هي:

1. **التطور التكنولوجي في أداء العمل:**

لقد أسهمت الثورة التكنولوجية الحديثة في انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء، حيث يشعر العامل بالغربة عن الذات نتيجة للإحباط الذي ينجم عن افتقار العامل المغترب لمدلول الوظائف التي أسندت إليه، فالعامل المغترب لا يحس بأي ارتباط بالعمل أو بالانتماء ولما يؤديه من عمل كما أن العامل لم يستخدم في ظل الآلة مهاراته أو ذكائه لأن الآلة هي التي وفرت له ذلك، وأصبحت تدير العملية الإنتاجية وقيدت حركة العامل بحيث فقد الإحساس بحريته مما جعله يشعر بالعجز والاغتراب.

2. **عدم اعتماد نظام كفء في تقويم أداء العاملين :**

بما يحقق العدالة والمساواة في نظام الترقية والترفيع والمكافأة الذي لا يعتمد في كثير من الأحيان على مبدأ الجدارة في العمل، بحيث أصبحت تقارير الأداء السنوية للموظفين تفتقر إلى الأسس الموضوعية نظراً لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المتخصصين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين و الإدارة.

3. **ضعف الفعالية الإدارية:**

إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية ، بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أداؤه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل ، لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها ، ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل موظف بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله. ذلك لأن ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.

4. ضعف نظام الحوافز:

إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها .

ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لا سيما أن هناك عدداً من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز ، فترى مثلاً:

أ. مدرسة العلاقات الإنسانية: ترى أن الموظف السعيد هو موظف منتج وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية .

ب. مدرسة السلوك: توصل علماء السلوك إلى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب والإنتاج، وعموماً قد لا يكون الاغتراب ناتجاً من العمل بذاته بل قد يكون ناتجاً عن الظروف المحيطة بالعمل، نحو: "الزملاء في العمل، وبيئة العمل، والخدمات ... إلى غير ذلك".

5. الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات :

إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين والصف الثاني من القيادات، وكذلك وجود بعض القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تنجح في علاج هذه المشكلة وتغيير هذا السلوك.

6. حجم المنظمة:

يرتبط حجم المنظمة بالروح المعنوية للفرد، إذ إنه كلما كبر حجم المنظمة أصبحت أكثر مراعاة للرسمية واتباعاً للإجراءات الروتينية المعقدة، كما تصبح التخصصات أكثر دقة وتنوعاً مما يؤدي إلى إنشاء العديد من الوحدات الإدارية وبالتالي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية التي تجعل خطوط السلطة أطول حيث

تغلب سمات "البيروقراطية" على التنظيم مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية للأفراد وهذا يؤدي إلى شعورهم بقلة أهميتهم في المنظمة، وأن ما يؤدونه من أعمال ليست بذات أهمية وبالتالي يضعف انتماؤهم وولاؤهم للمنظمة ويولد لديهم الشعور بالاغتراب.

7. عدم استخدام عوامل التحفيز :

من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل ، والذي يعد مظهراً حيوياً من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمة ، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العاملين هي :

1- عدم وجود الهمة والنشاط في العمل (الاغتراب) .

2- عدم التعاون بين العاملين .

3- عدم المحافظة على الدوام الرسمي .

4- إهمال التوجيهات والإرشادات .

5- الشكوى والتذمر المستمر من العمل .

6- عدم احترام مواقيت انجاز العمل .

وعندما تنحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل ، فغالباً ما يتخذ بعض العاملين مواقف وردود أفعال تدل على سخطهم واستيائهم فضلاً عن التهكم والسخرية مما يدل على إحباطهم واغترابهم ، والمشكلة أنهم قد يجرون عدداً كبيراً من أقرانهم إلى دائرة الإحباط وعندها يكون من الصعب إحياء معنوياتهم وتحسين أدائهم.

8. العمل في مواقع منفصلة :

إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة لــ :

1. وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر لبعضها الآخر مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات الدوام .... إلى غير ذلك.

2. وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل نحو: (التهوية – والإضاءة ...إلى غير ذلك) .
3. عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودين بالموقع الرئيس أو الفروع القريبة منه .

وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة.

9. عدم ظهور دور الفرد :

يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة التي يعمل بها ، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديداً حقيقياً بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية ، فإذا ما شعر العامل أن دوره في المنظمة التي يعمل بها يقوم بعض العاملين بالتعتيم عليه ، بقصد أو بدون قصد ، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف ، والغضب، والضيق، وهذه العمليات الفسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم، ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صوره لدى العامل " الاغتراب النفسي".

10. المنافسة الشديدة :

إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالباً في صالح العمل طالما لم تتجاوز المنافسة القواعد الصحيحة التي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر استفادة مادية ومعنوية ممكنة من المنظمة، فإذا ما خرجت المنافسة بين العاملين عن هذه القواعد كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجيدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها ومن ثم تنخفض معدلات أدائهم، ثم إن استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط من شأنه أن يؤدي إلى اغترابهم وظيفياً عن المنظمة التي يعملون بها.

11. ضعف القيم الدينية ودور المؤسسات الحكومية:

إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومعاهد التنمية الإدارية ومركز التدريب وغيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قوى العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وغرس الانضباط والمحافظة على وقت العمل واحترامه وتقويته، وإعطاء المال العام النظرة المثلى والعليا ومن ثم إحداث التغيير المنشود .

كما يمكن لأجهزة التعليم أن تجعل هذه القيم الدينية محوراً للتربية السلوكية والنشأة الاجتماعية، وتجعل معايير الضمير الديني والإخلاص في العمل لله ويؤدي ذلك إلى الارتقاء بالسلوك الإداري في الوظيفة والعمل.

أما الدين الإسلامي فهو عامل تغيير فعّال في الإدارة العامة وإدارة الأعمال لأنه مهما أجهد رجال الإدارة والخبراء أنفسهم في البحث والتنقيب في نظريات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالسلوك الإداري في المؤسسات فإن النظرية التي تأخذ بتوجيهات الإسلام هي أحكم النظريات وأمثلها لقيامها على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر عز شأنه.

12. ضعف مستوى التدريب:

إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام ورفع مستوى كفايتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي ، فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، ومعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلولاً ، ويعتبر كسب العيش مشكلة ، والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي على مشكلة العمل وكيفية التعلم .

وكثيراً ما يجابه القادة في مستويات الإدارة الثلاث مشاكل يستعصى عليهم حلها، وبالمحاولة والخطأ يصلون إلى الحل، والعلاقة بين المحاولة والخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية، فإذا زاد ذكاء المتعلم زادت قدرته على التعلم بالبصيرة، كما تزيد قدرته بزيادة خبراته وزيادة عمره. لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل والفكر والانجاز وبث روح التقدم فالذين يديرون الإنتاج هم البشر، وإنتاجية هؤلاء البشر محكومة بمدى ما

يدركونه من معارف وما يتقنونه من مهارات، ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءاً من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر وهو طريق التقدم والرخاء (المطرفي،2005: 28-32) (الغمري،2002: 218) (أبوسن، 1991: 49-53) (عنوز،1999: 111-112) (إبراهيم،1993: 61-63) (السباعي وعبدالرحيم،1996: 119) (العيسوي،1995: 99) (العيسوي،1997: 93) (الكبيسي،1425هـ: 145).

ثانياً: العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب وتعود للعاملين.

1. الخوف وعدم الأمن الوظيفي :

يعرِّف "Throp Katz" الخوف بأنه"انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها، أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب". فشعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما يؤدي أيضاً إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة.

2. نقص الكفاءة والخبرة:

إن نقص الكفاءة والخبرة لدى العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين ، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها .

ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجأون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً تكثر المشاجرات بين العاملين، وهذا يمثل أحد مظاهر الاغتراب الوظيفي.

3. وقت الفراغ:

إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال.

4. سوء التوافق والتكيف:

إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة دائمة سواء أكانت معوقات مادية أو معنوية ، تعقد المجهودات المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به (المنظمة) وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف.

وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى:

1- الإحباط والأزمات النفسية.

2- الضغوط والصراعات النفسية.

إن سوء التوافق وعدم تكيف العامل بالمنظمة التي يعمل بها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة ، ومن ثم يتراءى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة ، ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية فيها ، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك مدعاة إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.

5. توجهات العاملين :

قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين.

6. سوء إدارة الوقت:

إن أكثر العاملين لا يحسن استغلال الوقت بفعالية ، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة ، والبعض يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزناً ، وهذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية ، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن نكون منتجين ما نظمنا أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا.

إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة فهي تحقق عدة نتائج في العمل أهمها :

1- تحسين النوعية .

2-زيادة سرعة الأداء .

3-التخفيف من ضغط العمل .

4-تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها .

5-تعزيز الراحة في العمل .

ومن أهم الأسباب التي تساعد إلى ضياع الوقت عدم تنظيم المدير لمكتبه ، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة من غير فائدة ، إضافة إلى انخفاض المعنويات لدى العاملين وبالتالي المساهمة بدور فعّال في اغترابهم وظيفياً.

7. ضعف مقومات القيادة :

إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.

8. عدم التخصص في العمل:

إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المتخصصين في مجالات العمل المختلفة ، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات ، وذلك بوضعها في مجالات عمل تختلف تماماً عن تخصصها مما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي أسند إليه في غير مجال تخصصه.

9. اليأس والاستسلام للفشل:

إن اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه، وعلى الرغم من أن الجميع يعرف مساوئ اليأس فإننا على الأقل نقف سلبيين أمامه. إن عدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج وفي الحياة ، ويجب أن نعمل ولا نغادر ساحة الأعمال إلا في النهاية، والإنسان الناجح في الحياة هو القادر على تخطي العقبات وعلى تحقيق الأهداف بالرغم من وجود الصعوبات، والقضاء على الخوف واليأس الذي ملأ الصدور وأفسد أبواب الفكر الحر والنشاط الجريء. إن العامل قد يمر بتجربة فاشلة

في عمله وليس معنى ذلك الاستسلام للفشل لأنه يحطمه ويدخل اليأس في قلبه، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى لأنه من السهل جداً عليه أن يحقق ما يريد بكثرة المحاولات.

إن الاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس على العمل وبالتالي على الدولة ، إن اليأس والاستسلام للفشل والعوامل المسببة له في العمل هو أحد العوامل الرئيسية المسببة لظاهرة الاغتراب الوظيفي التي بدأت تعرف طريقها إلى مجتمعاتنا.

10. الكبت:

إن الأعراض النفسية والأعراض الفسيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ، والتحفز دون أن يكون هناك سببٌ لذلك، مع سهولة الاستثارة العصبية، وعدم الاستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء أكان عملياً فنياً أم إدارياً.

11. الانطوائية والانعزالية:

إن العامل الانطوائي والانعزالي هو العامل الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة.(المطرفي،2005: 33-35) (الغمري، 2002: 182-187) (الهواري، 2000: 63) (عنوز، 1999: 112) (العيسوي،1997: 67-66) (صادق،1996: 84) (عبدالغني،1989: 19) (الزغل وآخرون، 1990: 29) (الكبيسي،1425هـ: 44).

8.2.1.2 الاغتراب البيروقراطي

تنطبق فكرة الاغتراب تماماً على البيروقراطية، التي حققت كياناً مستقلاً بعيداً عن سيطرة الإنسان محاولة فرض سيادتها عليه. بل أنها تمثل قوة خارقة يشعر أمامها بالدهشة والامتثال وعدم المقدرة، على الرغم من أنها أداة ابتكرها الإنسان لتنظيم أوجه نشاطه المختلفة كما أن الاغتراب لا يقتصر فقط على العلاقة

بين البيروقراطية وأفراد المجتمع اللذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي، بل أنها تتحقق داخل البناء البيروقراطي ذاته، فالبيروقراطية لا تخفي حقيقتها عن أولئك الذين هم خارج نطاقها فحسب، وإنما تخفيها أيضاً عن ذاتها، وذلك أن أعضاء هـذه التنظيمات ما لا يشعرون غالباً بالطابع التسلطي للنظام والعمل الذي يمارسه، لأنهـم يعتقدون أن وظائفهم تحقق المصلحة العامة، ومن ثم يصعب الاستغناء عنها ويتدعم هذا الاعتقاد الكاذب عند البيروقراطي؛ من خلال التسلسل الدقيق للسلطة، والنظـام المحكم، فلا يجد طريقاً أمامه غير تقديس النظام، والامتثال له، وهذا بلا شك مظهرٌ من مظاهر الاغتراب (محمد، 1978: 58).

لقد اندمجت فكرة الاغتراب بفكرة البيروقراطية في أعمال ماكس فيبر، إذ إن البيروقراطية تتصف بالعقلانية وبأنها مجردة لا شخصية، فالمعـايير السـائدة هـي مفهومات مباشرة عن الواجب دون النظر للاعتبارات الشخصية، إن العمـل يسـير وفقاً لتنظيم دقيق، لذلك يسير دون كراهية أو حقد، ودون حماس أو حب، وهذا معناه أن الإنسان لم يعد شخصاً أو إنساناً، بل أصبح مجرد آلة بشرية أو كما يقول "فيبـر" ترساً صغيراً تنحصر كل طموحاته الوظيفية أن يصبح ترساً أكبر. أي أن الإنسـان مغترباً بالضرورة طالماً أن الرأسمالية باقية وأنها تتطور إلى رأسـمالية صـناعية متطورة، مما يستلزم مزيداً من التنظيم الإداري البيروقراطي (اسكندر، 1988: 261).

فقد تضمنت أعمال ماكس فيبر إشارات ضمنية لمفهوم الاغتـراب، وإن لـم يستخدم نفس مصطلح الاغتراب أو أي من أبعاده. فحينما نتعرض لدراسة نظريـة فيبر في التنظيمات البيروقراطية، نجده يشير لظاهرة الاغتراب بشكل غير مباشـر. فقد وضع فيبر نموذجاً مثالياً للبيروقراطية يرتكز على عدة محاور أهمهـا: وجـود درجة عالية من التخصص، وبناء رأسي للسـلطة ينطـوي علـى نطـاق محـدد للمسؤولية، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقاً للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية. ويرى فيبر أنّ هذه الظروف التنظيمية قد انعكسـت علـى الفـرد (العامل) ففرضت قيوداً حادة على حريته الشخصية، وتلقائيته، وما يرتبط بذلك مـن ضيق أفقه، وعدم قدرته على فهم الأدوار التي يقوم بها وعلاقتها بالتنظيم ككل وهذه

النظرة للتنظيم وللسيطرة التي يفرضها على حرية الأفراد ما هي إلا صورة من صور الاغتراب (القريوتي، 1999: 216-217).

كما أن الاغتراب يبدو في التحول نحو البيروقراطية، والتي هي عبارة عن سلسلة من القواعد التنظيمية التي تعمل بموجبها الإدارة. حيث إن البيروقراطية تفرض على العامل أن يلتزم بتطبيق القوانين والامتثال لها رغم أنه في كثير من الحالات لا يدرك معنى تلك القوانين، مما يؤدي ذلك إلى اغترابه. كما تؤدي المغالاة في التشديد على تطبيق بعض السمات البيروقراطية مثل التخصص الدقيق والرسمية إلى الشعور بالاغتراب عند العاملين، خاصة إذا كانت الوظائف التي يؤديها الأفراد روتينية ولا تعطي للموظف شعوراً بقيمة ما يعمل، ذلك لأنه قد يصبح من السهل الاستغناء عنه بسهولة.

كما أن التنظيم الإداري البيروقراطي يعتبر مصدراً للاغتراب الوظيفي من خلال التطرف في السلطة البيروقراطية والإجراءات الإدارية، بحيث يؤديان إلى الأشكال المختلفة للاغتراب، لذلك ومن أجل تقليل هذا الاغتراب لا بد من إشراك العمال في الإدارة، وتنظيم العمل بحيث يجري ضمن روح الفريق والابتعاد عن البيروقراطية (عنوز، 1999: 348).

3.1.2 سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

أنشئت سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بقانون رقم (32 لسنة 2000 وتعديلاته) وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، وهي بهذه الصفة تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والقيام بجميع التصرفات القانونية اللازمة لتحقيق أهدافها، بما في ذلك إبرام العقود وقبول المساعدات والهبات والتبرعات، ولها حق التقاضي، ويكون مقرها في العقبة، ولها أن تنشئ مكاتب ارتباط داخل المملكة وخارجها.

وتبلورت فكرة إنشاء سلطة لإدارة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بعد دراسات مستفيضة استغرقت عدة أعوام، وقد كان وراء إنشائها الأسباب التالية:

1. **أسباب اقتصادية:** وذلك لتهيئة البيئة المناسبة لجذب الاستثمارات ورؤوس الأموال الأجنبية للتغلب على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية في الوقت الذي زادت فيه نسبة المديونية الخارجية، ومحاولة الحكومة لتعويض ما خسرته جراء الحصار المفروض على العراق، وقد ساعد على ذلك وجود المقومات المطلوبة لإنشاء هذه المنطقة ولا سيما الميناء والسكك الحديدية والمطار، كما أن الحدود الجغرافية تسمح بإقامة حدود جمركية.
2. **أسباب سياسية:** فيهدف إنشاؤها إلى تعزيز القدرة الاقتصادية باستقطاب الأنشطة الاقتصادية المختلفة وجذب الاستثمارات.

وتتولى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة المهام التالية:

1. تنمية المنطقة وتأهيلها لاستقطاب الاستثمارات وإيجاد بيئة استثمارية متطورة لتنشيط الصناعة والتجارة والخدمات في المنطقة.
2. زيادة فرص العمل للأردنيين وتدريب الأيدي العاملة وتأهيلها ورفع كفاءتها.
3. توفير خدمات البنية التحتية وذلك بتعزيز دور القطاع الخاص للمشاركة في تطوير المنطقة.
4. منع الاحتكار وتشجيع المنافسة في الأنشطة داخل المنطقة.
5. تصميم مشاريع تطوير المنطقة في المجالات المختلفة وتنفيذها.
6. حماية البيئة في المنطقة.
7. تشجيع المؤسسات المسجلة على القيام بالبحث والتطوير ودعمه.
8. تنمية الإقليم اقتصادياً واجتماعياً ووضع الخطط والبرامج اللازمة.

الصلاحيات التي تتمتع بها سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة هي كما يلي:

1. تنظيم المدن والقرى والأبنية.
2. حماية البيئة ومصادر المياه والموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي.
3. إجراءات التفتيش الصحي على الحدود الدولية للمنطقة.
4. الإجراءات الجمركية.
5. تحصيل الضرائب والرسوم في المنطقة.
6. إبرام عقود إيجار مع الغير لمدة لا تزيد عن خمسين عاماً.

7. أي صلاحيات منوطة لجهات أخرى مع الغير لمدة لا تزيد عن خمسين عاماً.

ومما هو جدير بالذكر أن قانون السلطة منحها حق تملك الأراضي المسجلة باسم الخزينة العامة التي تقع داخل حدود المنطقة ولها حق التصرف بأراضي الدولة غير المسجلة باسم الخزينة بالتأجير والاستثمار.

إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة:

يتولى إدارة السلطة ويشرف على شؤونها (مجلس الموظفين) ويتكون من ستة أعضاء متفرعين بمن فيهم الرئيس ونائبه ويعينون بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب رئيس الوزراء على أن يقترن القرار بالإرادة الملكية، وتكون المدة أربع سنوات غير قابلة للتجديد، وتكون مدة العضوية لتأليف أول مجلس سنتين، ولمجلس الوزراء الحق في تحديد الرواتب والعلاوات وسائر الحقوق المالية للرئيس والأعضاء.

يشترط فيمن يعين في المجلس أن يكون أردني الجنسية ومن ذوي الكفاءة والخبرة والاختصاص، وغير محكوم بجناية أو جنحة مخلة بالشرف.

أما عن مصادر التمويل لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة فهي على النحو التالي:

1. المبالغ السنوية التي ترصد لها في الموازنة العامة.
2. الرسوم والضرائب التي تستوفيها السلطة.
3. البدل الذي تتقاضاه السلطة مقابل الخدمات التي تقدمها للغير.
4. أي عوائد تأتي للسلطة وفقاً لأحكام قانون المنطقة والأنظمة الصادرة عنه.
5. غرامات مخالفات القوانين المعمول بها في المنطقة.
6. القروض، وتكون بموافقة مجلس الوزراء سواءً أكانت من مصادر داخلية أم خارجية.
7. المساعدات والهيئات والتبرعات على أن تؤخذ موافقة مجلس الوزراء إذا كان المصدر غير أردني، ويحول إلى الخزينة العامة أي فائض يتحقق في موازنة السلطة السنوية مع مراعاة التزاماتها، (وتعتبر أموال السلطة أموالاً عامة يتم تحصيلها وفقاً لقانون تحصيل الأموال الأميرية)، وتوزع الإيرادات المتأتية

من ضريبتي الدخل والمبيعات وفقاً لأحكام قانون المنطقة الاقتصادية الخاصة، على النحو التالي 75% تحول في نهاية كل شهر للخزينة، و25% للسلطة.

وحدد قانون السلطة صلاحيات مجلس منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كما يلي:

1. رسم السياسة العامة للمنطقة وتنميتها وإقرار الخطط اللازمة لتنفيذها.
2. إقرار الهيكل التنظيمي للجهاز التنفيذي في السلطة وجدول التشكيلات ووصف الوظائف لها.
3. الإشراف على الجهاز التنفيذي للسلطة وسير العمل فيها بما يضمن حسن الأداء.
4. وظائف المجلس البلدي وفقاً لأحكام قانون البلديات والأنظمة الصادرة بمقتضاه.
5. اختصاصات المجلس الأعلى للتنظيم واختصاص لجنتيه اللوائية والمحلية.
6. استملاك الأراضي والعقارات اللازمة لأعمال السلطة وفقاً لأحكام قانون الاستهلاك.
7. إقرار العقود والاتفاقيات التي تكون السلطة طرفاً فيها.
8. إعداد مشروعات التشريعات اللازمة لأعمال السلطة ورفعها لمجلس الوزراء.
9. التنسيب لمجلس الوزراء بتعيين مدقق حسابات قانوني للسلطة.
10. إقرار مشروع الموازنة التقديرية السنوية للسلطة، ورفعه إلى مجلس الوزراء للمصادقة عليه بقرار التقرير السنوي عن نشاط السلطة وميزانيتها وحساباته الختامية عن السنة المالية المنتهية ورفعها إلى مجلس الوزراء.

2.2 الدراسات السابقة:

لقد شغل موضوع التنظيم البيروقراطي والاغتراب اهتمام الباحثين والمفكرين وذلك لما له من تأثيرات سلبية على حياة الإنسان حيث ظهرت العديد من البحوث

والدراسات العربية منها والأجنبية والتي عالجت الموضوع من زوايا مختلفة وقد تم الرجوع إلى عدد من هذه الدراسات:

أ- الدراسات العربية:

أجرى (الصرايرة، 2005: 298) دراسة بعنوان " مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدلولات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (988) طبيباً وطبيبة وتوصلت الدراسة إلى شيوع مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى الأطباء العاملين في القطاع الصحي الحكومي وجاء ترتيبها على النحو التالي (فقدان القوة وفقدان المعنى والعزلة وانعدام المعايير) كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطيه بين مظاهر الإحباط الوظيفي والاغتراب الوظيفي ويوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات مماثلة للوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى شيوع مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة (الخوالدة، 2005: ك) الموسومة بـ "أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (477) موظفاً من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب (الكرك، والطفيلة، ومعان) وكشفت الدراسة عن وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمصادر الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة معالجة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في تلك الدوائر بواسطة تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية مع ما يتلاءم وتطلعات هؤلاء الموظفين وبالتالي يتدنى مستوى مصادر ضغوط العمل وتقل حدة الاغتراب الوظيفي لديهم.

دراسة (المطرفي، 2005: 3) الموسومة بـــ "الاغتراب الـــوظيفي وعلاقتـــه بالأداء " وتكونت عينة الدراسة من (150) ضابطاً (400) فرد من العـــاملين فـــي إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تواجد ظاهرة الاغتراب الـــوظيفي بـــين العاملين في إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة وإلى أي حد توجـــد فـــروق بـــين الضابط والأفراد بالنسبة لظاهرة الاغتراب الوظيفي، وكشفت الدراسة عـــن شـــيوع ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين الضابط والأفراد ووجود تميز لبعض العاملين علـــى حساب الآخر، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل وضرورة مراعاة العاملين وعدم التمييز بينهم.

دراسة (المعايطة، 2005: ك) الموسومة بـــ "الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقـــيم الاجتماعية وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في الـــوزارات الأردنيـــة حيـــث كشفت الدراسة عن عدة نتائج كان من أبرزها أن هنالـــك مســـتوى متوســـطاً مـــن الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسة وطنية شـــاملة بهدف تنمية وعي المواطنين بقيم الوظيفـــة العامـــة واحتـــرام الأنظمـــة والقـــوانين وضرورة الفصل بين الأدوار الشخصية والوظيفية أثناء ممارسة العمل الرسمي.

دراسة (سليم، 2003: 9) الموسومة بـــ "مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (المحافظة، والجـــنس، والعمـــر ، والمؤهـــل العلمـــي، والخبرة، والتخصص، ومكان السكن، ومستوى الدخل، والحالة الاجتماعيـــة) علـــى درجة شيوع مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية فـــي

محافظات شمال فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (966) معلماً ومعلمة، حيث قام الباحث بتطوير أداة القياس لمستوى الاغتراب النفسي.

وكشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة والجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص ومكان السكن والحالة الاجتماعية كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مظاهر الاغتراب النفسي لدى المعلمين تعزى إلى متغير الخبرة والدخل وأوصى الباحث بعدة توصيات منها إجراء دراسات حديثة على مجتمعات عربية أخرى لا تعاني من ظروف الاحتلال لإجراء المقارنة بين نسب الاغتراب فيها ونسب الاغتراب في المجتمع الفلسطيني.

دراسة (جودة واليافي، 2002: 71) الموسومة بـ "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية" أجريت هذه الدراسة في جمهورية مصر العربية على عينة عشوائية من العاملين والمديرين والمشرفين في وزارة الثقافة وتم استخدام المنهج الوصفي لوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة كما تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وهدفت هذه الدراسة إلى بيان ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الأفراد وعدم الرضا الوظيفي وبعض الخصائص الشخصية، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وعدم رضاه الوظيفي، كما كشفت عن عدم وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي.

دراسة (غوانمة، 2000: 7) الموسومة بـ "الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مظاهر الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (94) عاملاً من العاملين في الشركة، وكشفت الدراسة عن أن درجة الاغتراب عند العمال بأبعاده الخمسة (فقدان القوة، وفقدان المعنى،

واللامعيارية، والعزلة الاجتماعية، والغربة عن الذات) كانت متوسطة، كذلك أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الاغتراب تعزى لبعض الخصائص الديمغرافية.

دراسة (خضير وأخرون، 2000: 135) الموسومة بـ "البيروقراطية والاغتراب التنظيمي"، حيث هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين التركيب البيروقراطي بمتغيراته (التعقيد، والمركزية، والرسمية) والاغتراب التنظيمي الذي عبرت عنه المتغيرات (فقدان القوة، فقدان المعنى، العزلة) حيث تكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة الوسطى في (27) منظمة خدمية في الجمهورية العراقية.

وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المركزية والاغتراب التنظيمي واختلاف درجات الارتباط ضعيفة بين الرسمية ومتغيرات كل من التركيب البيروقراطي (التعقيد، والمركزية، والرسمية) والاغتراب التنظيمي بأبعاده (فقدان القوة وفقدان المعنى والعزلة).

دراسة (عنوز، 1999: 355) الموسومة بـ "الاغتراب الوظيفي ومصادره دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال" أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تم اختبارها من (380) ممرضاً وممرضة قانونية يعملون في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية.

وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر إدارية والتعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفي والتعرف على الترتيب التنازلي لأسباب الاغتراب الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة وأثبتت الدراسة صحة فرضيتها بعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في مدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب تعزى لخصائصهم الشخصية " النوع الاجتماعي، والمرتب، والحالة الاجتماعية، القسم".

دراسة (عويدات وحمادنه، 1997: 345) الموسومة بـ "مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الأساسية في الأردن" . أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت (1683) معلماً ومعلمة موزعة على محافظات المملكة الأردنية الهاشمية.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى شيوع مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المرحلة الأساسية في الأردن ، ومعرفة مدى وجود فروق في مظاهر الاغتراب لدى معلمي المرحلة الأساسية تعزى إلى النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعلمي، والخبرة. وكشفت هذه الدراسة عن شيوع ظاهرة الاغتراب عند معلمي المرحلة الأساسية في الأردن، وأن هناك نسبة عالية من أفراد العينة يتفقون بشعورهم بالظلم من حيث مستوى المعيشة مقارنة مع موظفي الدولة الذين يحملون مؤهلات علمية من نفس مستواهم العلمي وأن التعليمات التربوية غالباً ما تفرض على المعلم إحساساً بالعزلة في كثير من الأمور.

دراسة (المجالي، 1993: 347) الموسومة بـ " العلاقة بين الاختصاص الأكاديمي وبعض جوانب الاغتراب وفقاً لمقياس دوايت وين: دراسة ميدانية" وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة مؤتة وكان مجتمع الدراسة (155) أكاديمياً، جميعهم من الذكور واقتصرت على العاملين في كليتي الآداب والتربية وكلية العلوم. وتكونت أداة الدراسة من استبانة هي نفسها التي استخدمها دوايت وين لقياس ظاهرة الاغتراب، بعد أن أجرى الباحث تجربة للتأكد من مطابقة ما يفهم من السؤال مع المقصود منه.

وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الاغتراب كمصطلح وظاهرة والتعرف على حجم الاغتراب بين العاملين ودرجاته في الحقل الأكاديمي وقياس علاقة التخصص الأكاديمي بالاغتراب، وكشفت الدراسة بأن هناك علاقة بين الاختصاص

الأكاديمي وبعض جوانب الاغتراب حيث إن المختصين في العلوم يكونــون أكثــر عزلة من المختصين بالآداب ولكنهم أقل شعوراً بالضعف الذاتي.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Cazares,2005: 1) الموسومة بـ "تحليل الرقابة التشريعية علــى البيروقراطية في النّظم الرئاسية" واجريت هذه الدراســة فــي الولايــات المتحــدة الأمريكية حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة التشريعية في تطبيــق أدوات البيروقراطية في أنظمة الدول الرئاسية، وقــدرة مجلــس النــواب علــى تطبيــق البيروقراطية، وكشفت الدراسة عن نتائج كان من أهمها أن لمجلس النــواب قــدرة كبيرة في الرقابة على تطبيق أدوات البيروقراطية بالشكل المطلوب منها.

دراسة (Davis, 2005: 133) الموسومة بـ "العلاقة بــين البيروقراطيــة والاغتراب الوظيفي" حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصــفي، وهــدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النظام البيروقراطي والاغتراب الوظيفي وإحســاس الموظف بالعزلة وعلاقتهما بمستوى الرضا الوظيفي ومن أجل اختبار صــحة هــذه العلاقة تم الاستعانة بالبيانات الصادرة عن مشــروع دراســات الرئاســة الوطنيــة (NASD-II) في كندا، وقد أظهرت نتائج البحث أن النظام البيروقراطــي يعتبــر مصدراً رئيسياً للاغتراب الوظيفي والإحساس بالعزلة، كما أن الروتين التكنولــوجي في العمل يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.

دراسة (Sarros, 2002: 285) الموسومة بـ "الاغتراب الوظيفي والتنظيم الإداري" لدى العاملين في مطافي الساحل الشرقي في الولايات المتحدة، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عناصر التنظيم الإداري (المركزية، الرسمية) مــع أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة في (فقدان القوة، وانعدام المعايير، ونفور الــذات، والعزلة) وقد اقتصرت عينة الدراسة على المديرين المفوضين والمديرين الإلزاميين حيث كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة مــا بــين عناصــر التنظــيم الإداري والإحساس بالاغتراب الوظيفي لدى المديرين المفوضين وبشكل أكبر من المــديرين الإلزاميين كما أظهرت الدراسة أن القيادة البيروقراطية تؤثر وبشــكل كبيــر فــي

الاغتراب الوظيفي وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة تشجيع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

دراسة (John, 1995: 20) الموسومة بـ "حالات تنظيمية ومؤسسية للأدوار" وضغوط العمل والاغتراب الوظيفي لدى رجال الشرطة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من رجال الشرطة في أمريكا وهدفت الدراسة إلى بيان أن المناخ المهني يؤثر على الحالة النفسية للعاملين بالشرطة ومدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي، ودراسة الخصائص الشخصية مثل سنوات الخبرة والتحصيل العلمي والإيمان بالخدمة العامة، كذلك ألقت الدراسة الضوء على أن المصلحة العليا والخدمة العامة هي الأهم وضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدة نتائج كان من أهمها أن أفراد الشرطة يتعرضون إلى ظروف صعبة ومعقدة من خلال التعامل مع الجرائم والأحداث وهم بذلك يتعرضون إلى الكثير من ضغوط العمل وبالتالي إحساسهم بالاغتراب، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يكون هنالك تقييم دوري ومستمر لأفراد الشرطة من أجل رفع كفاءتهم وأن الخبرة تزيدهم قدرة للتعامل مع الأحداث التي يواجهونها.

دراسة (Shoho and Martin, 1999: 137) الموسومة بـ "مقارنة الاغتراب بين مدرسي المدارس البديلة (غير التقليدية) والمدارس التقليدية.

وهدفت الدراسة إلى فحص مفاهيم الاغتراب بين مدرسي المدارس البديلة، ومدرسي المدارس التقليدية، وقد تكونت عينة الدراسة من (228) مدرساً يعملون في المدارس الحكومية في ولاية تكساس الأمريكية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المدرسين في المدارس البديلة أقل عرضة للعزلة من أقرانهم المدرسين في المدارس التقليدية، وهذا يعزى إلى قلة وحداثة خبرتهم كمدرسين وإلى مشاركتهم في البرامج المدرسية التي تعزلهم وتبعدهم عن التأثير بالاغتراب في المدرسة وأجريت مقارنة أخرى بين مدرسي المدارس التقليدية والبديلة ووجد بأنه لا توجد فروق واضحة بين المدرسين في مستويات العجز (عدم القدرة) واللامعني والاغتراب.

وهذا يشير إلى أن المدرسين في المدرستين (التقليدية، والبديلة) لديهم نفس المفاهيم عن الاغتراب.

ملخص الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة بأنها قد تناولت معظم المفاهيم ذات العلاقة بخصائص النموذج البيروقراطي وأبعاد الاغتراب الوظيفي، على الرغم من اختلاف المنطلقات والأطر النظرية والمنهجية المستخدمة في التحليل والمقارنة.

في موضوع الاغتراب الوظيفي أجمعت معظم الدراسات السابقة وعلى اختلاف بيئات الدراسة وجنسيات الباحثين وحجم المنظمات المدروسة ومواقعها، بأن الاغتراب الوظيفي هو الحالة التي يتم فيها إنجاز العمل دون أن يتخلله الشعور بالرضا الذهني والعاطفي والوظيفي، بحيث يختفي الحماس والجدية وروح المبادرة والمسؤولية في العمل، وتحل محلها المشاعر السلبية، وبالتالي تنعكس أعراضها على العاملين بشكل ملموس وواضح، مما يؤدي إلى إنهاك فسيولوجي وعقلي وبالتالي تدهور مستويات الأداء لدى العاملين على جميع الأصعدة.

وفيما يتعلق بموضوع خصائص النموذج البيروقراطي فإن جميع الدراسات السابقة العربية والأجنبية تؤكد أن التشدد في تطبيق خصائص النموذج البيروقراطي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي، واعتبار النموذج البيروقراطي كأحد أهم مصادر الاغتراب الوظيفي، فيما ذهبت بعض الدراسات على الرغم من محدوديتها إلى أن البيروقراطية هي نظام رشيد عقلاني يهدف إلى تنمية السلوك الإنساني بما يتلاءم مع متطلبات العمل، وهو بذلك يخدم المصلحة العامة، إلا أن سوء التطبيق للنموذج البيروقراطي يؤدي إلى ظهور نتائج سلوكية سلبية غير متوقعة مثل الاغتراب الوظيفي.

أما هذه الدراسة فقد تناولت أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي، وتميزت عن غيرها من الدراسات الأخرى بالشمولية، حيث بحثت خصائص النموذج البيروقراطي مجتمعة في أبعاد الاغتراب الوظيفي، كما أنها كانت من أول الدراسات المحلية –حسب علم الباحث– التي ربطت خصائص النموذج البيروقراطي في الاغتراب الوظيفي، وتكمن أهميتها أيضاً من خلال مجتمع الدراسة الذي تبحث فيه وهو سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث لا يوجد دراسات سابقة تناولت هذه المنطقة الرائدة على مستوى المملكة والمنطقة ككل.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل روافد حيوية في الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، وتم تحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (1022) موظفا وموظفة ممن يشغلون وظائف إدارية حتى نهاية 2005/12/31، في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها (500) مشارك من خلال الحصول على قوائم بأسماء الموظفين الإداريين، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة باليد بعد الحصول على موافقة الجهات المسؤولة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، بنسبة (49%) من مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع (443) استبانة وبنسبة بلغت (87%)، وتم استبعاد (32) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل الإحصائي(411) استبانة وقد بلغت نسبة الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (40%) من مجتمع الدراسة.

4.3 وصف خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

خصائص عينة الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	307	%74.7
	أنثى	104	%25.3
العمر	30 سنة فأقل	71	%17.3
	31-40 سنة	228	%55.5
	41-50 سنة	74	%18.0
	51 سنة فأكثر	38	%9.2
الحالة الاجتماعية	أعزب	132	%32.1
	متزوج	279	%67.9
مستوى الدخل	350د فأقل	213	%51.8
	351-800 دينار	179	%43.6
	801-1500 دينار	12	%2.9
	أكثر من 1500	7	%1.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	7	%1.7
	دبلوم كلية مجتمع	112	%27.3
	بكالوريوس	247	%60.1
	دراسات عليا	45	%10.9
سنوات الخبرة	1-2 سنة.	69	%16.8
	من 3-4 سنوات.	208	%50.6
	5 سنوات فأكثر	134	%32.6

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (1) إلى أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (74.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (25.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (31-40سنة) أكبر الفئات العمرية، حيث كانت نسبة هــذه الفئة (55.5%) من عينة الدراسة، تلاها في

ذلك الفئة (41–50 سنة) حيث كانت نسبتها(18.0%) من عينة الدراسة، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من العاملين في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد شكلت ما نسبته مقدارها (17.3%)، تلاها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، وبنسبة (9.2%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية فقد شكلت فئة (المتزوجين) نسبة (67.9%) من عينة الدراسة، مقارنة مع فئة العُزّاب التي بلغت(32.1%).

أما فيما يتعلق بمتغير مستوى الدخل فقد شكلت فئة (350 ديناراً فأقل) أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة البحث (51.8%)،تلاها في ذلك فئة (351–800 دينار) (43.6%)، ثم فئة (801–1500 دينار) (2.9%)، ثم فئة (أكثر من 1500 دينار) (1.7%).

أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس (60.1%)، تلاها في ذلك حملة دبلوم كلية المجتمع (27.3%)، ثم تلاها فئة الدراسات العليا (10.9%)، وأخيراً جاءت فئة الثانوية العامة فأقل بنسبة (1.7%) وهذا يعكس خصائص المؤهلات العلمية العالية للعاملين في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (3–4 سنوات) بنسبة (50.6%) وتلاها في ذلك فئة خبرة (5 سنوات فأكثر) بنسبة (32.6%)، وأخيراً فئة خبرة (1–2 سنة) بنسبة (16.8%) من عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وتطويرها من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة (الصرايرة، 2005)،(الخوالدة، 2005)، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص وتتكون هذه الاستبانة (الملحق أ) من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: وتضمن العوامل الديمغرافية وتشمل (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على (38) فقرة تقيس متغيرات الدراسة، حيث تقيس الفقرات من (1 – 20) أبعاد المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) والذي يشمل (فقدان القوة، وفقدان المعنى، وانعدام المعايير، والعزلة، والغربة عن الذات) ، وفيما يلي الفقرات التي تقيس أبعاد الاغتراب الوظيفي:

الفقرات من (1–4) تقيس بُعد فقدان القوة، والفقرات من (5– 8) تقيس بُعد فقدان المعنى، والفقرات من (9– 12) تقيس بُعد انعدام المعايير، والفقرات من (13–16) تقيس بُعد العزلة، والفقرات من (17– 20) تقيس بُعد الغربة عن الذات.

والفقرات من(21–38) تقيس أبعاد المتغير المستقل (خصائص البيروقراطية) التي تشمل (التعقيد، والمركزية، والرسمية، والتخصص الوظيفي، والمعيارية)، وفيما يلي الفقرات التي تقيس كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل:

الفقرات من (21– 23) تقيس بُعد التعقيد، والفقرات من (24– 27) تقيس بُعد المركزية، والفقرات من (28– 31) تقيس بُعد الرسمية، والفقرات من (32– 35) تقيس بُعد التخصص الوظيفي، والفقرات من (36– 38) تقيس بُعد المعيارية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي(Likert Scale) لتحديد أوزان فقرات الاستبانة على النحو التالي:

(دائما = خمس درجات)، (غالبا = أربع درجات)، (أحيانا= ثلاث درجات)، (نادرا = درجتان)، (نادرا أبدا = درجة واحدة).. وقد اعتبرت قيمة المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

(1 – 2.49 ضعيفة)، (2.50 – 3.49 متوسطة)، (3.50 – 5 عالية).

6.3 صدق الأداة:

لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة محكمين من أساتذة الإدارة العامة وعلم الاجتماع في جامعة مؤته، وذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغوياً ومضموناً، ومدى تمثيلها لإبعاد الدراسة، وقد تم تعديلها على ضوء أراء المحكمين، حيث تم استبعاد بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى، إلى أن ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية.

7.3 ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2)

قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
1	1–20	**الاغتراب الوظيفي**	%80
2	21–38	**خصائص البيروقراطية**	%78
1–2	1–38	كافة المتغيرات	%86

يلاحظ من الجدول السابق رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت مرتفعة وتتمتع بدلالات ثبات وإتساق مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث أن معامل الثبات لفقرات الاستبانة كافة (ألفا = 0.86) مما يدل على الاستقرار والثبات والاتساق إلى حد بعيد.

8.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(SPSS.V-10):

-1 مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة أهميتها النسبية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

-2 تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis)لاختبار فرضيات أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي.

-3 تحليل الانحدار التراكمي التدريجي (Step Wise Regression) لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيرا على المتغير التابع في هذه الدراسة.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين المتغيرات الديموغرافية على تصورات المبحوثين إزاء خصائص البيروقراطية والاغتراب الوظيفي.

9.3 التعريفات الإجرائية:

وهذا استعراض لأهم التعريفات الإجرائية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي على النحو التالي:

1- البيروقراطية: هي نظام اجتماعي عقلاني ينطوي على أداء الأعمال الإدارية في المؤسسات الخدمية والإدارية والإنتاجية ومثل هذا العمل يحقق أهداف هذه المؤسسات (إحسان، 1998).

2- التعقيد: يمثل درجة الأنشطة التنظيمية وتعددها وتباينها، وعدد الوحدات التنظيمية، وإمكانية قياس التعقيد من خلال تقسيم العمل (خضير، 2000).

3- المركزية: وتشير إلى درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة اعتمادها هرم الصلاحية (خضير، 2000).

4- الرسمية: تتضمن درجة التوثيق (التدوين) داخل المنظمة وتعنى بأدوار الأفراد، وعلاقات الصلاحية، والاتصالات، والمعايير، والتصاريح الرسمية والإجراءات.

5- المعيارية: هي النطاق الذي يمكن فيه وضع إجراءات وقواعد معيارية لكل نشاط من الأنشطة التنظيمية.

6- التخصص الوظيفي: وهو تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء التنظيم بما يتناسب مع المؤهلات والقدرات وفقا لقواعد محددة وثابتة (المعايطة، 2005).

7- الاغتراب الوظيفي: هو الحالة التي يشعر فيها العامل أنه ليس المالك الحقيقي لثرواته وطاقاته فهو بذلك يشعر بالنقص أو الضعف لأن وجوده وكيانه وتقييم أعماله يكمن في يد قوى خارجية متمثلة في أرباب العمل

والقادة وبالتالي يُحرَم الموظفين من ارتقاء السلم الوظيفي على أساس العدالة والكفاءة والمساواة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي وبالتالي اغترابهم.

8- فقدان القوة: وتعني فقدان العامل لحريته وتبعيته للآلة من ناحية، وخضوع نشاطه الإنساني(العمل) إلى سوق العرض والطلب من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى شعوره بالضعف وفقدان القوة.

9- فقدان المعنى: ويشير إلى فقدان العامل لعنصر الاتصال النفسي الذي يشده إلى المنظمة، مما يسبب عدم انسجامه مع الإدارة وبالتالي ظهور نوع من التعارض ما بين أهدافه وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها وهذا بدوره يؤدي إلى خلو حياته وتوقعاته من أي معنى (الصرايرة، 2005).

10- انعدام المعايير: وهي تلك المرحلة التي يصبح فيها الفرد مفتقراً إلى المعايير الاجتماعية المطلوبة لضبط سلوك الفرد، على أن معايير المجتمع التي كانت تحظى بالاحترام لم تعد تستأثر بذلك الاحترام، الأمر الذي يفقدها سيطرتها على السلوك.

11-العزلة الاجتماعية: وهي عبارة عن حالة ينفصل فيها الفرد عن المجتمع والثقافة مع الشعور بالرهبة وما يصحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالعدوانية تارة، والتعالي تارة أخرى.

12-الغربة عن الذات: وتعبر عن شعور الفرد بانفصاله عن ذاته بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة لذاته، وشعور الفرد بأن ذاته الخاصة وقدرته عبارة عن وسيلة أو أداة، وأن ارتباطه بعمله لم يعد إلا وسيلة للحصول على أجر هو بحاجة إليه (غوانمة، 2000).

الفصل الرابع
عرض النتائج

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.

السؤال الأول:

ما هي أهم خصائص البيروقراطية وهي (المركزية والتعقيد الإداري والرسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية) في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات خصائص البيروقراطية مجتمعة، وعن فقرات المتغيرات الفرعية لخصائص البيروقراطية، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية

لمتغيرات خصائص البيروقراطية مجتمعة.

تسلسل الفقرات	خصائص البيروقراطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
23-21	التعقيد	3.60	0.83	72.0	2	مرتفع
27-24	المركزية	3.49	0.71	69.8	3	متوسط
31-28	الرسمية	3.41	0.73	68.2	4	متوسط
35-32	التخصص الوظيفي	3.66	0.83	73.3	1	مرتفع
38-36	المعيارية	3.32	0.82	66.4	5	متوسط
-	**خصائص البيروقراطية مجتمعة**	***3.50***	**0.56**	**70.0**	-	**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغيرات خصائص البيروقراطية مجتمعة قد جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.50) بأهمية

نسبية(70.0%)، فقد جاء متغير التخصص الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.66) وبأهمية نسبية (73.3%)، تلا ذلك متغير التعقيد بمتوسط حسابي (3.60) بأهمية نسبية (72.0%)، تلا ذلك متغير المركزية إذ بلـــغ متوسطه الحسابي (3.50) بأهمية نسبية (70.0%)، تلا ذلك متغير الرسمية إذ بلـــغ متوسطه الحسابي (3.41) بأهمية نسبية (68.2%) وفـــي المرتبة الأخيرة جاء متغير المعيارية حيث بلغ متوسطـــه الحسابي (3.32) بأهمية نسبية (66.4%). وتشير نتائج الجدول ذاته إلى أن أهم خصائص البيروقراطية هي (التخصص الوظيفي والتعقيد).

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التعقيد.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
21	أشعر أن إنجاز المعاملات في الدائرة يستغرق وقتا طويلا.	3.50	1.11	70.0	3	مرتفع
22	أشعر أن المعاملات تمر بمراحل متعددة لإنجازها.	3.72	1.11	74.4	1	مرتفع
23	أشعر أن جميع السلطات تنحصر في يد المسؤول الأعلى.	3.57	1.22	71.4	2	مرتفع
23-21	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.60**	**0.83**	**72.0**	-	**مرتفع**

1. يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الكلي لفقرات متغير "التعقيد" قد جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.60) بأهمية نسبيـــــة(72.0 %)، وقد جاءت الفقرة رقم (22) (أشعر أن المعاملات تمر بمراحل متعددة لإنجازها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وبأهمية نسبية(74.4 %)، تلا ذلك الفقرة رقم (23) (أشعر أن جميع السلطات تنحصر في يد المسؤول

الأعلى.) بمتوسط حسابي (3.57) وبأهمية نسبية (71.4 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (21) (أشعر أن إنجاز المعاملات في الدائرة يستغرق وقتا طويلا.) بمتوسط حسابي (3.50) وبأهمية نسبية (70.0%)، يتضح من نتائج الجدول رقم (4) السابق أن المتوسط الحسابي لكافة فقرات متغير التعقيد قد جاء مرتفعاً، وهذا يتفق مع واقع الحال بأن هناك تعقيداً في انجاز المعاملات، فضلاً عن تركز السلطات بيد المسؤول الأعلى في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المركزية.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
24	من الضروري الحصول على موافقة الرئيس الأعلى قبل تنفيذ الأعمال الروتينية.	3.78	1.08	75.6	1	مرتفع
25	لا أشعر بالاستقلالية في عملي.	3.57	1.21	71.4	3	مرتفع
26	لا أشارك بقرارات تعيين الأفراد في وحدتنا.	2.99	1.29	59.8	4	متوسط
27	يجابه أفراد وحدتنا بضعف التشجيع من المستوى الأعلى عند اتخاذ القرارات الرسمية.	3.63	1.28	72.6	2	مرتفع
24-27	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.49**	**0.71**	**69.8**	-	**متوسط**

.2 أما متغير "المركزية" فيشير الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المتغير قد جاء "متوسطاً"، وبمتوسط حسابي مقداره (3.49) وبأهمية بلغت(69.8 %)، وقد جاءت الفقرة رقم (24) (من الضروري

الحصول على موافقة الرئيس الأعلى قبل تنفيذ الأعمال الروتينية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) ، وبأهمية نسبية (75.6%)، تلا ذلك الفقرة رقم (27) (يجابه أفراد وحدتنا بضعف التشجيع من المستوى الأعلى عند اتخاذ القرارات الرسمية) بمتوسط حسابي (3.63) وبأهمية نسبية (72.6%)، ثم قد جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (25) (لا أشعر بالاستقلالية في عملي) بمتوسط حسابي (3.57) وبأهمية نسبية (71.4%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم (26) (لا أشارك بقرارات تعيين الأفراد في وحدتنا.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.99) وبأهمية نسبية(59.8%).

وهذا يمكن تفسيره بأن هناك مركزية في اتخاذ القرارات لدى القائمين على الإدارة في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرسمية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
28	أشعر بحرية التصرف بالمهام التي أؤديها ذات الصلة بعملي.	3.19	1.17	63.8	4	متوسط
29	هناك رقابة محكمة لمتابعة تنفيذ الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل.	3.30	1.26	66.0	3	متوسط
30	أن التعليمات المستخدمة في دائرتي تعليمات جامدة.	3.75	1.22	75.0	1	مرتفع
31	أشعر بأن التعليمات تطبق على الجميع دون تمييز.	3.40	1.29	68.0	2	متوسط
31-28	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.41**	**0.73**	**68.2**	-	**متوسط**

3. وفيما يخص متغيّر "الرسمية" يشير الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلـــي لفقرات هذا المتغير قـــد جـــاء "متوسطاً"، إذ بلغ (3.41) وبأهمية نسبية (68.2%)، وقد جاءت الفقرة رقم (30) (أن التعليمات المستخدمة في دائرتي تعليمات جامدة) فـــي المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي (3.75)، وبأهمية نسبية(75.0 %)، تلا ذلك الفقرة رقم (31) (أشعر بأن التعليمات تطبق على الجميع دون تمييز) بمتوسط حسابي (3.40) وبأهمية نسبية (68.0%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (29) (هناك رقابة محكمة لمتابعة تنفيذ الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل) بمتوسط حسابي (3.3) وبأهمية نسبية (66.0%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم (28) (أشعر بحرية التصرف بالمهام التي أؤديها ذات الصلة بعملي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.19) وبأهمية نسبية(63.8%).

وتشير النتائج إلى أن هناك رسمية بما يتعلق بحرية التصرف بالمهام التي يؤديها العاملون في المفوضية، كما أن هناك رقابة وتعليمات جامدة على الأداء، مما يدلل على أن هناك بيروقراطية في إجراءات سير العمل في مفوضية منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التخصص الوظيفي.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
32	أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر.	3.73	1.44	74.6	1	مرتفع
33	يترك لأفراد وحدتنا حرية اختيار الأعمال التي يختصون بها.	3.72	1.16	74.4	2	مرتفع
34	عندما يتعارض عملي برأي رئيسي المباشر لا يؤخذ برأيي ولو كان صحيحا.	3.71	1.17	74.2	3	مرتفع
35	على الرغم من توفر الدورات التدريبية في مجال عملي لا يتم تنسيبي لها.	3.50	1.20	70.0	4	مرتفع
32-35	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.66**	**0.83**	**73.3**	-	**مرتفع**

4. أما بالنسبة لمتغير "التخصص الوظيفي" فيتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المتغير قــد جــاء "مرتفعاً"، إذ بلغ (3.66) وبأهمية نسبية (73.3%)، وقد جاءت الفقرة رقم (32) (أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر) فــي المرتبــة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) ، وبأهمية نسبية (74.6%)، تلا ذلك الفقرة رقم (33) (يترك لأفراد وحدتنا حرية اختيار الأعمال التي يختصون بها) بمتوسط حسابي (3.72) وبأهمية نسبية (74.4%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (34) (عندما يتعارض عملي برأي رئيسي المباشر لا يؤخذ برأيي حتى لو كان صحيحا) بمتوسط حسابي (3.71) وبأهمية نسبية (74.2%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم

(35) (على الرغم من توفر الدورات التدريبية في مجال عملي لا يتم تنسيبي لها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.50) وبأهمية نسبية(70.0%).

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المعيارية.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
36	أقوم بعملي وفقا للقواعد والإجراءات المكتوبة.	3.40	1.23	68.0	1	متوسط
37	تتسم القواعد والإجراءات في أداء مهامي بالدقة.	3.30	1.21	66.0	2	متوسط
38	يوجد معايير محددة وواضحة لأداء أعمالي إذ أقوم بأعمالي وفق معايير محددة.	3.25	1.21	65.0	3	متوسط
36-38	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.32**	**0.82**	**66.3**	-	**متوسط**

5. وأخيراً متغير "المعيارية" حيث يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المتغير كانت "متوسطة"، إذ بلغ هذا المتوسط (3.32) وبأهمية نسبية (66.3%)، وقد جاءت الفقرة رقم (36) (أقوم بعملي وفقا للقواعد والإجراءات المكتوبة). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40)،وبأهمية نسبية(68.0%)، تلا ذلك الفقرة رقم (37) (تتسم القواعد والإجراءات في أداء مهامي بالدقة.) بمتوسط حسابي (3.30) وبأهمية نسبية(66.0%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم (38) (يوجد معايير محددة وواضحة لأداء أعمالي إذ أقوم بأعمالي وفق معايير محددة.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.25) وبأهمية نسبية(65.0%).

ويمكن تفسير ذلك بأن المعيارية في المفوضية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة هي بدرجة متوسطة، الأمر الذي قد يدل على وجود تطوير

إداري بما يتعلق بعدم اللجوء إلى حرفية الإجراءات في بعض الأحيان واللجوء إلى الاتصال الشفوي بين الرئيس والمرؤوس.

السؤال الثاني:

ما هي درجة الاغتراب الوظيفي بأبعاده (فقدان القوة وفقدان المعنى وانعدام المعايير والعزلة والغربة عن الذات) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاغتراب الوظيفي مجتمعة، وعن فقرات المتغيرات الفرعية للاغتراب الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية

لمتغيرات الاغتراب الوظيفي مجتمعة.

تسلسل الفقرات	خصائص البيروقراطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1-4	فقدان القوة	3.44	0.76	68.8	2	متوسط
5-8	فقدان المعنى	2.89	0.82	57.8	5	متوسط
9-12	انعدام المعايير	3.27	0.78	65.4	3	متوسط
13-16	العزلة	3.25	0.78	65.0	4	متوسط
17-20	الغربة عن الذات	3.54	0.75	70.8	1	مرتفع
1-20	**الاغتراب الوظيفي**	***3.28***	**0.55**	***65.6***	-	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد متغير الاغتراب الوظيفي مجتمعة قد جاء متوسطا، بمتوسط حسابي (3.28) وبأهمية نسبية(65.6 %)، فقد جاء بعد الغربة عن الذات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وبأهمية نسبية (70.8 %)، تلا ذلك بعد فقدان القوة بمتوسط حسابي (3.44) وبأهمية نسبية (68.8 %)، تلا ذلك بعد انعدام المعايير إذ بلـــغ متوسطه الحسابي (3.27) وبأهمية نسبية (65.4%)، تلا ذلك بعد العزلة إذ بلـــغ متوسطه الحسابي (3.25) وبأهمية نسبية (65.0%)، ثم جـــاء بعد فقدان المعنى فـــي المرتبة الأخيرة

حيث بلغ متوسطـــه الحسابي (2.89) وبأهمية نسبية (57.8%). وتشير نتائج الجدول ذاته إلى أن درجة الاغتراب الوظيفي لجميع الأبعاد مجتمعة لدى موظفي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت بدرجة "متوسطة".

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد فقدان القوة.

رقم الفقرة	محتوى الفـــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	أشعر بصعوبة التعبير عن أفكاري بحرية.	3.32	1.27	66.4	4	متوسط
2	يصعب علي التمييز بين الصواب والخطأ.	3.38	1.24	67.6	2	متوسط
3	أشعر بأن قدرتي على العطاء في العمل محدودة.	3.37	1.19	67.4	3	متوسط
4	نهتم في العمل بالتعرف على ميول ورغباته الرئيس الأعلى أكثر من اهتمامنا بمتطلبات العمل.	3.70	1.20	74.0	1	مرتفع
4-1	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.44**	**0.76**	**68.8**	-	**متوسط**

أما فيما يخص أبعاد الاغتراب الوظيفي منفردة فهي كما يلي:

1. بُعد فقدان القوة: يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي الكلـــي لفقرات هذا البعد المتعلق (بفقدان القوة) قـــد جـــاء متوسطا، إذ بلغ (3.44) وبأهمية نسبية (68.8%)، على أن الفقرة رقم (4) (نهتم في العمل بالتعرف على ميول الرئيس الأعلى ورغباته أكثر من اهتمامنا بمتطلبات العمل.) قد جاءت فـــي المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) ، وبأهمية نسبية (74.0 %)، تلا ذلك الفقرة رقم (2) (يصعب علي التمييز بين الصواب والخطأ.) بمتوسط حسابي (3.38) وبأهمية نسبية (67.6%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) (أشعر بأن قدرتي على العطاء في العمل محدودة) بمتوسط حسابي (3.37) وبأهمية نسبية (67.4%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم (1) (أشعر

بصعوبة التعبير عن أفكاري بحرية.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.32) وبأهمية نسبية(66.4%). ويدل ذلك على أن العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لديهم درجة متوسطة من فقد القوة والسيطرة على أفكارهم بحرية وصعوبة التمييز بين الصواب والخطأ بما يتعلق بسير إجراءات العمل ومحدودية القدرة على الإنجاز الأمر الذي يعني الإحباط والملل.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد فقدان المعنى.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
5	أشعر أحياناً بأن الحياة مملة.	3.44	1.21	68.8	1	متوسط
6	يبدو لي المستقبل كئيبا.	2.53	1.17	50.6	3	متوسط
7	أشعر بعد وجود هدف محدد لي في الحياة.	2.39	1.33	47.8	4	منخفض
8	أشعر بأن العمل الذي أمارسه حاليا لا يلبي طموحي.	3.20	1.23	64.0	2	متوسط
8-5	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**2.89**	**0.820**	**57.8**	-	**متوسط**

2. **بُعد فقدان المعنى:** يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الكلـــي لفقرات هذا البعد المتعلق (بفقدان المعنى) قــد جــاء متوسطا، إذ بلغ(2.89) وبأهمية نسبية (57.8%)، وقد جاءت الفقرة رقم (5) (أشعر أحياناً بأن الحياة مملة) فـــي المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) ، وبأهمية نسبية (68.8 %)، تلا ذلك الفقرة رقم (8) (أشعر بأن العمل الذي أمارسه حاليا لا يلبي طموحي) بمتوسط حسابي (3.20) وبأهمية نسبية (64.0%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (6) (يبدو لي المستقبل كئيبا.) بمتوسط حسابي (2.53) وبأهمية نسبية (50.6%)،

وأخيرا جاءت الفقرة رقم (7)(أشعر بعد وجود هدف محدد لي في الحياة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.39)وبأهمية نسبية(47.8%).

ويدل ذلك على أن العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لديهم درجة متوسطة من فقد المعنى، حيث إن درجة الاغتراب الوظيفي لديهم هي درجة متوسطة بما يتعلق ببعد فقد المعنى حيث يشعر معظمهم بأن الحياة مملة وأن المستقبل كئيب وعدم وجود هدف محدد لهم في الحياة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن غالبية الموظفين هم من سكان المحافظات الأخرى الأمر الذي يولد لديهم حالة نفسية سيئة لديهم تنعكس على الأداء والعمل ويشعرون بالاغتراب الوظيفي.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد انعدام المعايير.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
9	أشعر بأن التزامي كموظف بالعادات والتقاليد يحد من حريتي الشخصية.	2.64	1.28	52.8	4	متوسط
10	أشعر بأن العلاقات الاجتماعية تحد من طموحي الذاتي.	3.78	1.15	75.6	1	مرتفع
11	يهمني أن أحقق النجاح بصرف النظر عن الوسائل المتبعة.	3.26	1.26	65.2	3	متوسط
12	أشعر بعدم استقرار وضعف الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل.	3.39	1.17	67.8	2	متوسط
12-9	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.27**	**0.80**	**65.4**	-	**متوسط**

3. بُعْد انعدام المعايير: يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا البعد المتعلق (بانعدام المعايير) قد جاء متوسطا، إذ بلغ (3.27) وبأهمية نسبية (65.4%)، على أن الفقرة رقم (10) (أشعر بأن العلاقات الاجتماعية تحد من طموحي الذاتي.) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)، وبأهمية نسبية (75.6 %)، تلا ذلك الفقرة رقم (12) (أشعر بعدم استقرار وضعف الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل.) بمتوسط حسابي (3.39) وبأهمية نسبية (67.8%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) (يهمني أن أحقق النجاح بصرف النظر عن الوسائل المتبعة) بمتوسط حسابي (3.26) وبأهمية نسبية (65.2%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم(9)(أشعر بأن التزامي كموظف بالعادات والتقاليد يحد من حريتي الشخصية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.64)وبأهمية نسبية (52.8%). ويدل ذلك على أن العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لديهم درجة متوسطة من انعدام المعايير، حيث إن درجة الاغتراب الوظيفي لديهم هي درجة متوسطة بما يتعلق بذلك البعد حيث يشعر معظمهم بأن العلاقات الاجتماعية تحد من طموحاتهم الذاتية وأنهم يسعون إلى تحقيق طموحاتهم بصرف النظر عن الوسيلة المؤدية لذلك، فضلاً عن سوء العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد العزلة.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
13	أشعر بالرغبة في العمل وحيدا.	2.55	1.28	51.0	4	متوسط
14	أرغب في إغلاق الباب أثناء عملي والبقاء بمفردي في الدائرة.	3.22	1.35	64.4	3	متوسط
15	لا أميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل.	3.82	1.07	76.4	1	مرتفع
16	أشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلا من الذهاب إلى العمل.	3.42	1.10	68.4	2	متوسط
13-16	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.25**	**0.88**	**65.0**	–	**متوسط**

4. بُعد العزلة: يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الكلـــي لفقرات هذا البعد المتعلق (العزلة) قــد جـــاء متوسطا، إذ بلغ (3.25) وبأهمية نسبية(65.0%)، وقد جاءت الفقرة رقم (15)(لا أميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل) فـــي المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي(3.82)، وبأهمية نسبية(76.4 %)، تلا ذلك الفقرة رقم(16) (أشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلا من الذهاب إلى العمل) بمتوسط حسابي (3.42) وبأهمية نسبية (68.4%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (14) (أرغب في إغلاق الباب أثناء عملي والبقاء بمفردي في الدائرة) بمتوسط حسابي (3.22) وبأهمية نسبية (64.4%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم(13)(أشعر بالرغبة في العمل وحيدا) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.55)وبأهمية نسبية(51.0%). ويدل ذلك على أن العاملين في سلطة منطقة

العقبة الاقتصادية الخاصة لديهم درجة متوسطة من العزلة، حيث إن درجة الاغتراب الوظيفي لديهم هي درجة متوسطة بما يتعلق بذلك البعد، ويمكن أن يكون مرد ذلك إلى سوء علاقات العمل وعدم الرغبة في العمل زيادة على ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الغربة عن الذات.

رقم الفقرة	محتوى الفــقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
17	أشعر بقلة الاهتمام بسمعة دائرتي في الوسط الاجتماعي.	3.15	1.30	63.0	4	متوسط
18	تختلف وجهة نظري في الأمور الهامة عن وجهات نظر زملائي في العمل.	3.74	1.14	74.8	2	مرتفع
19	أشعر بعدم الصلة بيني وبين ما أقوم به من أعمال.	3.49	1.17	69.8	3	متوسط
20	أشعر بأنني قد تعرضت للاستغلال كثيرا أثناء عملي.	3.78	1.04	75.6	1	مرتفع
17-20	**المتوسط الحسابي الكلي.**	**3.54**	**0.75**	**70.8**	-	**مرتفع**

5. بُعد الغربة عن الذات: يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي الكلـــي لفقرات هذا البعد المتعلق (الغربة عن الذات) قــد جــاء مرتفعاً، إذ بلغ (3.54) وبأهمية نسبية (70.8%)، على أن الفقرة رقم (20) (أشعر بأنني قد تعرضت للاستغلال كثيرا أثناء عملي) قد جاءت فـــي المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي(3.78)، وبأهمية نسبية (75.6 %)، تلا ذلك الفقرة رقم(18) (تختلف وجهة نظري في الأمور الهامة عن وجهات نظر زملائي في العمل) بمتوسط حسابي

(3.74) وبأهمية نسبية (74.8%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (19) (أشعر بعدم الصلة بيني وبين ما أقوم به من أعمال) بمتوسط حسابي (3.49) وبأهمية نسبية (69.8%)، وأخيرا جاءت الفقرة رقم(17) أشعر بقلة الاهتمام بسمعة دائرتي في الوسط الاجتماعي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وبأهمية نسبية (63.0%). ويدل ذلك على أن العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لديهم درجة مرتفعة من الغربة عن الذات، حيث إن درجة الاغتراب الوظيفي لديهم هي درجة مرتفعة بما يتعلق بذلك البعد، ويمكن أن يكون ذلك مرده إلى ضعف الولاء إلى الدائرة وسوء العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

1. **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية هامة لمتغير خصائص النموذج البيروقراطي وهي (المركزية والتعقيد الإداري والرّسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية) في الاغتراب الوظيفي.**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (**Multi Regression**) لفحص أثر متغير خصائص البيروقراطية مجتمعة في الاغتراب الوظيفي.

الجدول رقم (15)

تقدير تباين الانحدار المتعدد (Multi Regression) لأثر المتغير المستقل (خصائص النموذج البيروقراطي) في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	42.593	5	8.519	*42.253	0.000
الخطأ	81.652	405	0.202		
المجموع	124.245	410	8.721		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= 0.05).

معامل التحديد (R^2) = 0.343، قيمة R = 0.586

يشير الجدول رقم (15) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير خصائص النموذج البيروقراطي مجتمعة في الاغتراب الوظيفي بدلالة ارتفاع قيمة (F = 42.253) وبدلالة إحصائية بلغت (α=0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α=0.01) كما تشير

النتائج إلى أن متغير خصائص النموذج البيروقراطي يفسر ما مقداره (34.3%) من التباين في المتغير التابع. وبناءً على ما تقدم من نتائج في جدول رقم (15) نصل إلى نتيجة مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية هامة لمتغير خصائص النموذج البيروقراطي في الاغتراب الوظيفي مما يقتضي رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية هامة لمتغير خصائص النموذج البيروقراطي في الاغتراب الوظيفي".

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثـــر

خصائص النموذج البيروقراطي في أبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة.

خصائص البيروقراطية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
المركزية	0.161	0.037	0.207	*4.314	0.000
التعقيد الإداري	0.165	0.030	0.247	*5.431	0.000
الرسمية	0.035	0.041	0.046	0.846	0.398
التخصص الوظيفي	0.085	0.037	0.127	**2.300	0.022
المعيارية	0.126	0.030	0.189	*4.148	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر دلالة إحصائية لبُعد **المركزية** في الاغتراب الوظيفي باستخدام اختبار الانحدار البسيط يشير الجدول رقم (16) إلى أنه يوجد أثر لمتغير **المركزية** كأحد خصائص النموذج البيروقراطي في الاغتراب الوظيفي بدلالة ارتفاع (t = 4.314) وبدلالة إحصائية (**α** = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (**α** = 0.01)، مما يقتضي رفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للمركزية** في الاغتراب الوظيفي".
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد **التعقيد الإداري** في الاغتراب الوظيفي. فقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (16) إلى أنه يوجد أثر في الاغتراب الوظيفي بدلالة ارتفاع (t = 5.431)

وبدلالة إحصائية (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01)، مما يقتضي رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد الإداري في الاغتراب الوظيفي".

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسمية في الاغتراب الوظيفي. حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (16) إلى أنه لا يوجد أثر لمتغير **الرسمية** عند مستوى دلالة (α = 0.05) حيث كانت قيمة (t) المحسوبة لهذا المتغير غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 0.05) مما يقتضي قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية **للرسمية** في الاغتراب الوظيفي".
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتخصص الوظيفي** في الاغتراب الوظيفي. حيث أظهرت النتائج في الجدول رقم (16) إلى أنه يوجد أثر لمتغير **التخصص الوظيفي** في الاغتراب الوظيفي بدلالة ارتفاع (t = 2.300) وبدلالة إحصائية (α = 0.022) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.05)، مما يقتضي رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتخصص الوظيفي** في الاغتراب الوظيفي".
5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة **للمعيارية** في الاغتراب الوظيفي. وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (16) إلى أنه يوجد أثر لمتغير **المعيارية** في الاغتراب الوظيفي بدلالة ارتفاع (t = 4.148) وبدلالة إحصائية (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01)، مما يقتضي رفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للمعيارية** في الاغتراب الوظيفي".

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالاغتراب الوظيفي من خلال أبعاد المتغير المستقل (خصائص النموذج البيروقراطي).

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise Multiple Regression analysis) للتنبؤ(الاغتراب الوظيفي) من خلال أبعاد المتغير المستقل (خصائص النموذج البيروقراطي).

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التعقيد الإداري	0.193	*98.045	0.000
المركزية	0.280	*79.207	0.000
المعيارية	0.327	*65.796	0.000
التخصص الوظيفي	0.342	*52.674	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.000).

عند استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة ترتيب دخول عناصر المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، يتضح من الجدول رقم (17) أن المتغير المستقل(التعقيد الإداري) كان أول المتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار، إذ بلغ معامل التحديد (0.193) أي أنه يفسر ما مقداره 19.3% من قيمة التباين في المتغير التابع (أبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة)، ثم تلا ذلك المتغير المستقل (المركزية)، إذ بلغ معامل التحديد (0.280)، أي أنه يفسر مع المتغير المستقل (التعقيد الإداري) ما مقداره 28.0 % من قيمة التباين في المتغير التابع (أبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة)، ثم يليه المتغير المستقل (المعيارية) الذي يفسر مع متغيري (التعقيد الإداري، المركزية) ما مقداره 32.7% من التباين في المتغير التابع (أبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة)، ثم يليه المتغير المستقل (التخصص الوظيفي) الذي يفسر مع المتغيرات المستقلة السابقة (التعقيد الإداري، المركزية، المعيارية) ما.

كما أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (98.045، 79.207، 65.796، 52.674) على التوالي وهي دالة إحصائيا على مستوى دلالة (α = 0.01)، ويعزز ذلك قيمة

معامل الانحدار Beta، و(t) التي بلغت على التوالي (9.902، 6.992، 5.325، 3.048) وهي دالة إحصائيا على مستوى دلالة (**α** = 0.01).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لخصائص النموذج البيروقراطي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والتي تشمل (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والحالة الاجتماعية).

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لمعرفة الفروق في تقيم المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعا للمتغيرات الديموغرافية لهم، وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعا لمتغير الجنس.

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
التعقيد الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 409)	0.957 278.408	0.957 0.681	1.406	0.236
المركزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 409)	3.395 202.708	3.395 0.496	*6.851	0.009
الرسمية	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 409)	0.316 220.711	0.316 0.540	0.585	0.445
التخصص الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 409)	3.974 275.866	3.974 0.674	**5.893	0.016
المعيارية	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 409)	14.358 264.100	14.358 0.646	*22.236	0.000

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05).

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقيم المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة ب(التعقيد الإداري والرسمية) تبعا لمتغير(الجنس)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لهذه المتغيرات (1.406، 0.585) على التوالي بدلالة إحصائية غير معنوية على مستوى دلالة (α = 0.05). مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

وتشير نتائج الجدول رقم (18) كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة (بالمركزية والتخصص الوظيفي والمعيارية) تبعا لمتغير(الجنس)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لهذه المتغيرات (6.851، 5.893، 22.236) على التوالي وبدلالة إحصائية (0.009، 0.016، 0.000= α) على التوالي وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01)، (α = 0.05). مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق

بهذه المتغيرات. واستناداً إلى ذلك فقد برز الجنس كعامل مؤثر في توجه المبحوثين نحو خصائص النموذج البيروقراطي فيما يتعلق بهذه الأبعاد، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور مقارنة مع الإناث. ويمكن أن تعزى هذه الفروق إلى كون الذكور أكثر تصورا لخصائص النموذج البيروقراطي فيما يتعلق بتلك الأبعاد كون الذكور أقدر من الإناث على تحمل أعباء الوظيفة فضلاً عن كونهم يشغلون الوظائف ذات المسؤولية التي ترتب أعباء تجعلهم يشعرون من واقع التطبيق العملي بخصائص البيروقراطية بما يتعلق بتلك الأبعاد.

ثانيا: الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (19)

تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعاً لمتغير العمر.

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
التعقيد الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	3.301 276.064	1.100 0.678	1.622	0.184
المركزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	6.101 200.001	2.034 0.491	*4.139	0.007
الرسمية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.571 220.456	0.190 0.542	0.351	0.788
التخصص الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	5.703 274.138	1.901 0.674	*2.822	0.039
المعيارية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.290 278.168	0.096 0.683	0.142	0.935

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$).

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$).

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطية في الأبعاد المتعلقة ب(التعقيد الإداري والرسمية والمعيارية) تعزى لمتغير(العمر)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لتلك المتغيرات (1.622، 0.351،

0.142) على التوالي بدلالة إحصائية غير معنوية على مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$).
مما يقتضي قبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

وتشير النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة ب(المركزية والتخصص الوظيفي) تُعزى لمتغير(العمر)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(4.139، 2.822) بدلالة إحصائية (0.007، 0.039= α) على التوالي وهي معنوية على مستوى دلالة (α=0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات. وعليه فقد برز العمر كعامل مؤثر في مستوى تقييم المبحوثين لخصائص البيروقراطية في الأبعاد المشار إليها آنفاً.

ولأغراض تحديد مواقع الفروق لمستوى إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة بالمركزية والتخصص الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقد أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

أ. المركزية: يبين الجدول التالي رقم(20) نتائج تحليل اختبار شيفية للمقارنات البعدية، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي بما يتعلق ببعد المركزية حسب متغير العمر.

فئات العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 51 سنة
أقل من 30 سنة	3.633	–	–	–	–
من 31 إلى 40 سنة	3.537	–	–	–	–
من 41 إلى 50 سنة	3.260	*0.373	*0.277	–	–
أكثر من 51 سنة	3.414	–	–	–	–

* فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$).

أشارت نتائج الجدول السابق رقم (20) إلى أن هنالك فروقاً بين متوسط إجابات المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ومتوسط إجابات الفئة العمرية(41-

50 سنة)، فقد بلغ متوسط إجابات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) (3.633)، بالمقارنة مع متوسط إجابات الفئة العمرية (41-50 سنة) الذي بلغ (3.260) ولصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، كما أن هناك فروقاً بين متوسط إجابات المبحوثين من الفئة العمرية (من 31-40 سنة) ومتوسط إجابات الفئة العمرية (41-50 سنة)، فقد بلغ متوسط إجابات الفئة العمرية (من31-40 سنة) (3.537)، بالمقارنة مع متوسط إجابات الفئة العمرية(41-50 سنة) الذي بلغ(3.260) ولصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية (من31-40 سنة). وهذا يمكن أن يفسر على أن الموظفين الشباب في الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) (من 31 إلى 40 سنة) هم أكثر تصورا لخصائص النموذج البيروقراطي فيما يتعلق ببعد المركزية من الفئات العمرية الأخرى التي يشعرون بها من واقع التطبيق العملي.

ب. التخصص الوظيفي يبين الجدول التالي رقم (21) نتائج تحليل اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي بما يتعلق ببعد التخصص الوظيفي حسب متغير العمر.

فئات العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 51 سنة
أقل من 30 سنة	3.785	-	-	-	-
من 31 إلى 40 سنة	3.649	-	-	-	-
من 41 إلى 50 سنة	3.647	-	-	-	-
أكثر من 51 سنة	3.400	*0.385	-	-	-

* فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.05).

أشارت نتائج الجدول السابق رقم (21) إلى أن هنالك فروقاً بين متوسط إجابات المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ومتوسط إجابات الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة)، وقد بلغ متوسط إجابات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) (3.785)، بالمقارنة مع متوسط إجابات الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) الذي بلغ (3.400) ولصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، مما يدلل على أن

المبحوثين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هم أكثر تصورا لخصائص النموذج البيروقراطي بما يتعلق ببعد التخصص الوظيفي.

ثالثا:: الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (22)

تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
التعقيد الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	1.055 278.310	0.352 0.684	0.514	0.673
المركزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.307 205.796	0.102 0.506	0.203	0.895
الرسمية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	1.120 219.906	0.373 0.540	0.691	0.558
التخصص الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.424 279.417	0.141 0.687	0.206	0.892
المعيارية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.937 277.521	0.312 0.682	0.458	0.712

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة ب(التعقيد الإداري والمركزية والرسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية) تعزى لمتغير(المؤهل العلمي)، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.514، 0.203، 0.691، 0.206، 0.458) على التوالي غير معنوية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية الثانية جزئيا فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

رابعا: الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعاً لمتغير مستوى الدخل.

الجدول رقم (23)

تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي تبعا لمتغير مستوى الدخل.

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
التعقيد الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.652 278.714	0.217 0.685	0.317	0.813
المركزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.637 205.467	0.212 0.505	0.420	0.739
الرسمية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	1.306 219.721	0.435 0.540	0.806	0.491
التخصص الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	2.371 277.740	0.790 0.682	1.159	0.325
المعيارية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.468 277.990	0.156 0.683	0.228	0.877

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة بـــ(التعقيد الإداري والمركزية والرسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية) تعزى لمتغير(مستوى الدخل)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لتلك المتغيرات (0.317، 0.420، 0.806، 1.159، 0.228) على التوالي وهي غير معنوية على مستوى دلالة (α = 0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الثانية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل).

جدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية.

المتغير التابع	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات	(1، 409)	1.963 122.281	1.963 0.299	**6.566***	0.011
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	1.307 122.937	0.436 0.302	1.442	0.230
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.613 123.631	0.204 0.304	0.673	0.569
مستوى الدخل	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 407)	0.532 123.713	0.177 0.304	0.583	0.627

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05= α)

1. تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير(الجنس)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.566) بدلالة إحصائية (0.011) وهي دالة معنويا عند مستوى دلالة (α=0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغير. وقد كانت مصادر الفروق لصالح الذكور، ويمكن أن تعزى هذه الفروق إلى كون الذكور أكثر إدراكا لأبعاد الاغتراب الوظيفي كون الذكور أقدر من الإناث على تحمل أعباء الوظيفة، فضلاً عن كونهم يشغلون الوظائف ذات المسؤولية التي ترتب أعباء تجعلهم يشعرون من واقع التطبيق بالاغتراب الوظيفي.
2. تشير البيانات في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير (العمر)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (1.44) بدلالة إحصائية (0.230) وهي غير

معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية جزئيا بما يتعلق بهذا المتغير.

3. تشير البيانات في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير(المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (0.67) بدلالة إحصائية (0.57) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية جزئيا بما يتعلق بهذا المتغير.
4. تشير البيانات في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير(مستوى الدخل)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (0.58) بدلالة إحصائية (0.63) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية جزئيا بما يتعلق بهذا المتغير.

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

تأمل هذه الدراسة من القائمين على الإدارة العليا في مفوضية سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة العمل على الحد من خصائص البيروقراطية وتحفيز الموظفين بهدف تجاوز مصادر الاغتراب الوظيفي التي يشعرون بها للارتقاء بمستويات متقدمة من الأداء الفردي والمؤسسي.

2.5 المناقشة:

فيما يلي أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- إن مستوى إجابات المبحوثين عن أبعاد خصائص البيروقراطية مجتمعة قد جاء مرتفعا أي أن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تستخدم النموذج الإداري البيروقراطي، وقد بلغ (3.5) بأهمية نسبية (70 %)، وعلى الرغم من أن المتوسط العام لأبعاد خصائص البيروقراطية قد جاء مرتفعا ، إلا أن المتوسط الحسابي ل(بعد المركزية والرسمية والمعيارية) قد جاء متوسطا، في حين أن متوسط بعدي التعقيد الإداري والتخصص الوظيفي قد جاء مرتفعا.وتشير نتائج الدراسة إلى أن أهم خصائص البيروقراطية هي: التخصص الوظيفي والتعقيد الإداري.ويمكن أن يعزى تفشي البيروقراطية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على الرغم من حداثتها إلى قلة الخبرات لدى العاملين فيها، إضافة إلى أنه تم دمج مؤسسات حكومية سابقة كانت تعمل في مدينة العقبة، هذا فضلا عن أنه تم استقطاب موظفين إداريين سابقين بيروقراطيين كانوا يعملون في القطاع العام الأردني. مما أدى ذلك بطبيعة الحال إلى وجود ظاهرة البيروقراطية في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

2- إن مستوى إجابات المبحوثين عن أبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة قد جاء متوسطا، وقد بلغ (3.28) بأهمية نسبية (65.6%)، وعلى الرغم من أن

المتوسط العام لأبعاد الاغتراب الوظيفي قد جاء متوسطا ، إلا أن المتوسط الحسابي **(لبعد الغربة عن الذات)** قد جاء مرتفعا.وتعزي الدراسة وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى موظفي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى تفشي الواسطة والمحسوبية والبيروقراطية بكافة أشكالها ومظاهرها، فضلا عن التحيزات الشخصية والمزاجية لدى المسؤولين وصانعي القرار وتهميش دور العاملين في المشاركة في صناعة القرار. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الصرايرة، 2005)، و(المطرفي، 2005)، و(غوانمة، 2000)، في شيوع ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

3- أظهرت الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لخصائص النموذج البيروقراطي في أبعاد الاغتراب الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (خضير وآخرون، 2000) التي توصلت إلى وجود أثر لبعد المركزية في الاغتراب الوظيفي، ، و(Sarros, 2002) التي توصلت إلى وجود أثر لبعد المركزية والرسمية في الاغتراب الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة كليا مع دراسة (Davis, 2005) التي أظهرت نتائجها عن وجود أثر للنظام البيروقراطي في الاغتراب الوظيفي.

4- بينت الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية لخصائص البيروقراطية (المركزية، والتعقيد الإداري، والتخصص الوظيفي، والمعيارية) في الاغتراب الوظيفي. وعدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية للرسمية في الاغتراب الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (خضير وآخرون، 2000)، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Sarros, 2002) فيما يتعلق ببعد الرسمية.

5- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المبحوثين لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة (بالتعقيد الإداري والرسمية) تعزى لمتغير (الجنس)، وهذا يدل على إتفاق الذكور والإناث في الرأي حول التعقيد الإداري والرسمية المتفشية في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وكذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المبحوثين

لخصائص النموذج البيروقراطي في الأبعاد المتعلقة (بالمركزية والتخصص الوظيفي والمعيارية)، وقد جاءت الفروق لصالح الذكور مقارنة مع الإنـــاث، ويعزى ذلك إلى إن الذكور هم أكثر إحساساً وشعوراً تجاه وجود المركزيـــة والتخصص الوظيفي والمعيارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من الإناث.

6- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية لتقيـــيم المبحـــوثين لخصائص البيروقراطية في الأبعاد المتعلقـــة بالتعقيـــد الإداري والرســـمية والمعيارية تعزى لمتغير (العمر)، ويعزى ذلك إلى أن جميع الفئات العمريـــة من عينة الدراسة لديهم تصورا بوجود ظاهرة التعقيـــد الإداري والرســـمية والمعيارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وكذلك إلـــى وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم المبحوثين لخصـــائص البيروقراطيـــة فـــي الأبعاد المتعلقة بالمركزية والتخصص الوظيفي تُعزى لمتغير (العمر)، وقـــد كانت الفروق لصالح الفئتين (أقل من 30 سنة) و(من 31 إلـــى 40 ســـنة)، ويعزى ذلك إلى أن هاتين الفئتين هم من الشباب في مقتبل العمر الذين يكون عادةً لديهم شعور سلبي تجاه المركزية والتخصص الوظيفي.

7- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية لتقيـــيم المبحـــوثين لخصائص البيروقراطية في الأبعاد المتعلقـــة بالتعقيـــد الإداري والمركزيـــة والرسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية تعزى لمتغير (المؤهل العلمـــي). ويعزى ذلك إلى أن جميع أفراد العينة من حملة المؤهلات العلمية في السلطة يشعرون ومن واقع التطبيق العملي بوجود خصائص النموذج البيروقراطي في السلطة.

8- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية لتقيـــيم المبحـــوثين لخصائص البيروقراطية في الأبعاد المتعلقـــة بالتعقيـــد الإداري والمركزيـــة والرسمية والتخصص الوظيفي والمعيارية تعزى لمتغير (مستوى الـــدخل). ويعزى ذلك إلى أن جميع أفراد العينة في الســـلطة يشـــعرون ومـــن واقـــع

التطبيق العملي بوجود خصائص النموذج البيروقراطي في السلطة بحسب تنوع مستويات مداخيلهم من السلطة.

9- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعا لمتغير(الجنس)، وقد كانت مصادر الفروق لصالح الذكور مقارنة مع الإناث، ويمكن أن تعزى هذه الفروق إلى كون الذكور أكثر إدراكا لأبعاد الاغتراب الوظيفي كون الذكور أقدر من الإناث على تحمل أعباء الوظيفة، فضلاً عن كونهم يشغلون الوظائف ذات المسؤولية التي ترتب أعباء تجعلهم يشعرون من واقع التطبيق بالاغتراب الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك المبحوثين للاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل). وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية ومن حملة التخصصات العلمية وبحسب تنوع مداخيلهم، يشعرون بالاغتراب الوظيفي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية سيما وان غالبية الموظفين في السلطة هم من خارج مدينة العقبة ومن سكان المحافظات الأخرى.

3.5 التوصيات:

استنادًا إلى النتائج السابقة، فإن الدراسة تقدم التوصيات التالية:

1. ينتج عن الاغتراب الوظيفي آثار سلبية عديدة على الأفراد والمنظمات. لذا ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار الأسباب الرئيسة لانتشار هذه الظاهرة التي أشارت لها الدراسة، والعمل على معالجتها من خلال دراسة الاهتمامات والاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية والتعرف على الأسباب المؤثرة في هذه الاتجاهات لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. إيجاد قنوات اتصال فعالة، بحيث تتيح للإدارة العليا التعرف على المصادر المسببة للاغتراب الوظيفي، وبحيث يشعر العاملون بأن

اقتراحاتهم وشكواهم تصل إليهم، وتؤكد دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات.

3. تطوير نظم الاختيار والتعيين، والتوفيق بين متطلبات الوظيفة وخصائص الأفراد وقدراتهم، مما يمكن تحقيق قدر أكبر من التوافق بين الفرد ومتطلبات الوظيفة.
4. إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز وتقويم الأداء على فترات دورية، وضرورة تطويرها وفق رغبات وحاجات العاملين للتخلص من أسباب الاغتراب الوظيفي التي يشعر بها العاملين في السلطة ، لأن الاهتمام بهذه الأنظمة ووضع الأسس والقواعد التي تكفل المساواة للجميع، والعمل على إزالة المعوقات سواء كانت إدارية أو مالية، تؤثر بشكل إيجابي على الفرد وأدائه في السلطة.
5. العمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يساعد العاملين على تصريف شؤون العمل بحرية ويزيد من قدرتهم على العطاء، ويرسخ ثقتهم بأنفسهم، ويلبي طموحهم في الترقي والتقدم الوظيفي، ويعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وبين رؤسائهم، ويزيد من ولائهم للمفوضية. الأمر الذي يقلل من أسباب الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في السلطة.
6. العمل على تبسيط إجراءات العمل وتفويض السلطات وتعزيز مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرارات المختلفة ، ومحاولة التخلص من بعض مظاهر النموذج البيروقراطي سيما وان التوجه الإداري الحديث يهدف إلى ترسيخ مظاهر الشفافية في العمل والإجراءات، وكل ذلك بهدف رفع معنوياتهم في العمل.
7. نظراً لاقتصار هذه الدراسة على العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمحافظة العقبة في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك ندرة الدراسات في هذا المجال، إذ أن هذه الدراسة –حسب علم الباحث– تعتبر الأولى من حيث النطاق والشمولية، يرى الباحث ضرورة إجراء دراسات متعددة حول هذا الموضوع في منظمات إدارية أخرى.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، محمد. (1993). **الإدارة في الإسلام**، الدار السودانية للكتاب، الخرطوم.

أبو جدي، أمجد أحمد جميل. (1998). "**الاغتراب النفسي لدى عينة من طلبة الجامعات الفلسطينية وعلاقته ببعض المتغيرات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو سن، أحمد إبراهيم. (1991). **الإدارة في الإسلام**. عالم الكتب، القاهرة.

إحسان، محمد الحسن. (1998). **نظريات البيروقراطية** "محاضرات ألقيت على طلبة دكتوراة الإدارة العامة بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، في مادة "علم الاجتماع والتنظيم".

إدريس، ثابت عبدالرحمن. (2005). **إدارة الأعمال**. ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.

اسكندر، نبيل رمزي. (1988). **الاغتراب وأزمة الإنسان المعاصر**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

بدوي، أحمد زكي. (1984). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، ط1، دار الكتاب اللبناني، بيروت.

برنوطي، سعاد نائف. (2000). **أساسيات إدارة الأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جودة، إيمان واليافي، رندا. (2002). "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي"، **مجلة جامعة دمشق**، ع1، سوريا، ص71-120.

حبتور، عبدالعزيز صالح. (2000). **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحديدي، فايز محمد. (1991). **مظاهر الاغتراب وعوامله لدى طلبة الجامعة الأردنية**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس.

حسن، محمد حربي. (1989). **علم المنظمة، الأصول والتطور والتكامل**، مديرية دار الكتاب، الموصل، العراق،

خضير، نعمة عباس. (2000). البيروقراطية والاغتراب التنظيمي: دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، ص ص135-147.

الخوالدة، نبيلة لطفي. (2005). "**أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

خورشيد، فهمي.(1997). "**مصادر الاغتراب التنظيمي**"، الجامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد، العراق.

دمنهوري، رشاد صالح. (1417هـ). **الاغتراب وبعض متغيرات الشخصية "دراسة مقارنة**"، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزغل، علي. (1990). الشباب والاغتراب -دراسة ميدانية من شمال الأردن-، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مج2، ع4، ص42-66.

سالم، وآخرين. (1998). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط6، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

السباعي، زهير أحمد. عبدالرحيم، الشيخ إدريس. (1996). **القلق وكيف نتخلص منه**، دار القلم، دمشق.

سليم، محمود عوض. (2003). "**مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

شتا، السيد علي. (1984). **نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع**، ط1، دار عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الرياض.

شريف، علي. (1999). **إدارة المنظمات الحكومية**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الشنواني، صلاح. (1983). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط1، شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية.

صادق، عادل. (1996). **الألم النفسي والعضوي**، دار الأهرام، القاهرة، ص84.

الصرايرة، أكثم. (2005). "مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي "دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، **مجلة دراسات للعلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، مج3، ع2، ص ص 298: 309.

الضمري، إبراهيم. (2002). **السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة**، دار الجامعات المصرية.

عبدالغني، جمال محمد سعيد. (1989). آراء **علماء النفس في الخوف ومثيراته**، مكتبة زهرة الشرق، القاهرة.

عزام، إدريس. (1997). الاغتراب السياسي لدى المتعلمين الشباب وعلاقته ببعض المتغيرات، **مجلة جامعة دمشق**، مج 13، ع2، ص ص:20-25.

عمران، كامل علي. (1990). "أثر بعض المحددات الشخصية على الاغتراب الشخصي في مجال العمل"، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، ع66، ص ص 46-60.

عنوز، عبداللطيف. (1999). الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، **مجلة الإدارة العامة**، مج 39، ع2، ص ص129-149.

عويدات، عبدالله. (1997). "مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الأساسية في الأردن"، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مج13، ع2، ص ص129-149.

العيسوي، عبدالرحمن محمد. (1995). **علم النفس ومشكلات الفرد**، المكتب العربي، الإسكندرية.

العيسوي، عبدالرحمن محمد. (1997). **علم النفس والإنتاج**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

غوانمة، أمين محمد محمود. (2000). **الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية: دراسة سوسيولوجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (1989). **الإدارة المقارنة الحديثة**، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (2004). **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر خضير. (1425هـ). **سيكولوجية التدريب –الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات**، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص145.

الكبيسي، عامر. (1998). **الفكر التنظيمي**، ط1، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة.

كيران، جازية. (1988). **الاغتراب العمالي في منشأة صناعية جزائرية:عوامله ونتائجه، دراسة ميدانية**، رسالة دكتوراة غير مشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

المجالي، قبلان. (1993). العلاقة بين الاختصاص الأكاديمي وبعض جوانب الاغتراب وفقاً لمقياس دوايت وين، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، إربد، الأردن، مج9، ع4، ص ص347-366.

محمد، محمد علي. (1978). **الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

المطرفي، شعيل بن بخيت. (2005). **الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء**، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

المعايطة، إيمان. (2005). "**الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثرها على الأداء الوظيفي**"، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

منصور، حسن عبدالرزاق. (1992). **الانتماء والاغتراب "دراسة تحليلية"**، دار جرش للنشر والتوزيع، خميس مشيط، السعودية.

الهواري، سيد. (2000). **المدير الفعال**، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص63.

ياقوت، نوال. (1996). **مقدمة في الإدارة العامة**، يوكي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

ب. المراجع الأجنبية:

Alegandra, R. C. (2005)`. **Conference Papers-Midwestern Political Science Association;** Annual Meeting, Chicago, IL.

Aron, R. (1976). **"Main currents in sociological thought"**. Pel., can book, London.

Cazares, (2005), "Bureaucratic Accountability: The Role of Congress in Emerging Democracies", **Annual Meeting**, Chicago pp1-35.

Davis, L., and Pandey, S. (2005). Red Tape and public Employees: Does perceired role Dysfunction Alienate managers?, **Journal of public Administration research and Theory**, Vol. 15, no.1, PP 133-148.

Goel, S.t. (2003). **Advanced public Administration Deep Dap Publications.** PUT. LTD. NewDelhi.

John, C. (1995). "International and organizational antecepents of Role. Stress, a mong police" **criminal justice and behavior**, Vol. 22, No. 6, PP20-52.

Laxmikanth, M. (2002). **Public Administration for the vpsc civil Services preliminary Examination**. second edition, Tata Mcgraw-Hill publishing, New Delhy.

Sarros, J. (2002). Work alienation and Organizational leadership. **British Journal of Management**. Vol. 13, PP 285-304.

Shoho, A. and Martin, N. (1999). **A comparison of Alienation Among & Alliteratively and traditionally Certified teachers**. "annual

meeting of the American Educational research association". Montreal: Canada.

Walton, R. E. (1972). "How to counter Alienation in the plant," **Harvard Business review**, Vol.7, No5, PP36-42 November- December.

ملحق (أ)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت الكريمة/ الأخ الكريم ..... المحتـــــرم.

بين أيديكم استبانه تهدف للتعرف على أثر خصائص البيروقراطية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مفوضيات سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، وقد تم اختياركم بطريقة عشوائية لتعبئة الاستبانة المرفقة من خلال إجاباتكم على فقراتها .

علماً بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تعامل بسرية مطلقة، وسوف نزودكم بنتائج الدراسة إن رغبتم بذلك عند الانتهاء منها.

وفي النهاية نعبر لكم عن امتناننا الكبير على تعاونكم في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

أحمد شاهر المجالي

ماجستير الإدارة العامة / جامعة مؤتة

البيانات الشخصية.

أمامك مجموعة من الأسئلة أرجو التكرم بالإجابة عليها بما تراه مناسباً وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب.

1.النوع الاجتماعي: ذكر☐ أنثى ☐

2. العمـــــــر: (   )

3. الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ غير متزوج☐

4. الدخل الشهري: (   ) دينار

5. المؤهل العلمي: 1- ثانوية عامة فما دون☐ 2- د بلوم كليات المجتمع ☐

3- بكالوريوس ☐ 4- دراسات عليا ☐

6- سنوات الخبرة : (   )

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المحاذي للفقرة التي تتفق مع رأيك .

الرقم	الفقرة	درجات المقياس				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً أبداً
-1	أشعر بصعوبة التعبير عن أفكاري بحرية					
-2	يصعب عليّ التمييز بين الصواب والخطأ					
-3	أشعر بان قدرتي على العطاء في العمل محدودة					
-4	نهتم في العمل بالتعرف على ميول الرئيس الأعلى ورغباته أكثر من اهتمامنا بمتطلبات العمل					
-5	أشعر أحياناً بأن الحياة مملة					
-6	يبدو لي أن المستقبل كئيباً					
-7	أشعر بعدم وجود هدف محدد لي في الحياة					
-8	أشعر بأن العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبي طموحي					
-9	أشعر بان التزامي كموظف بالعادات والتقاليد يحد من حريتي الشخصية					
-10	أشعر بأن العلاقات الاجتماعية تحد من طموحي الذاتي					
-11	يهمني أن أحقق النجاح بصرف النظر عن الوسائل المتبعة					
-12	أشعر بعدم استقرار وضعف الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل					
-13	أشعر بالرغبة في العمل وحيداً .					
-14	أرغب في إغلاق الباب أثناء عملي والبقاء بمفردي في الدائرة					
-15	لا أميل إلى تكوين علاقات صداقة ضمن محيط العمل					
-16	أشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل					
-17	أشعر بقلة الاهتمام بسمعة دائرتي في الوسط الاجتماعي					
-18	تختلف وجهة نظري في الأمور الهامة عن وجهات نظر زملائي في العمل					
-19	أشعر بعدم الصلة بيني وبين ما أقوم به من أعمال					
-20	أشعر بأنني قد تعرضت للاستغلال كثيراً أثناء عملي					

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المحاذي للفقرة التي تتفق مع رأيك .

الرقم	الفقرة	درجات المقياس				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً أبداً
21-	اشعر أن إنجاز المعاملات في الدائرة يستغرق وقتاً طويلاً					
22-	أشعر أن المعاملات تمر بمراحل متعددة لإنجازها					
23-	أشعر أن جميع السلطات تنحصر في يد المسؤول الأعلى					
24-	من الضروري الحصول على موافقة الرئيس الأعلى قبل تنفيذ الأعمال الروتينية					
25-	لا أشعر بالاستقلالية في عملي					
26-	لا أشارك بقرارات تعيين الأفراد في وحدتنا					
27-	يجابه أفراد وحدتنا بضعف التشجيع من المستوى الأعلى عند اتخاذ القرارات الرسمية					
28-	أشعر بحرية التصرف بالمهام التي أؤديها ذات الصلة بعملي					
29-	هناك رقابة محكمة لمتابعة تنفيذ الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل					
30-	إن التعليمات المستخدمة في دائرتي تعليمات جامدة					
31-	أشعر بأن التعليمات تطبق على جميع العاملين دون تمييز					
32-	أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي دون الرجوع إلى رئيسي المباشر					
33-	يترك لأفراد وحدتنا حرية اختيار الأعمال التي يختصون بها					
34-	عندما يتعارض عملي برأي رئيسي المباشر ينفذ عملي					
35-	على الرغم من توفر الدورات التدريبية في مجال عملي لا يتم تنسيبي لها					
36-	أقوم بعملي وفقاً للقواعد والإجراءات المكتوبة					
37-	تتسم القواعد والإجراءات في أداء مهامي بالدقة					
38-	يوجد معايير محددة وواضحة لأداء أعمالي إذ أقوم بأعمالي وفق معايير محددة					